DOCUMENT RESUME

ED 480 962 CE 085 480

TITLE	Le Nouveau Manuel de Formation sur l'Elaboration et la Gestion des Projets (The New Project Design and Management Workshop Training Manual).
INSTITUTION	Peace Corps, Washington, DC. Information Collection and Exchange Div.
REPORT NO	ICE-T0128
PUB DATE	2003-00-00
NOTE	207p.; For English version, see ED 464 259.
AVAILABLE FROM	Peace Corps, Center for Field Assistance and Applied Research, Information Collection and Exchange, 1111 20th Street NW, Fifth Floor, Washington, DC 20526 (ICE Publication no. T0128). Tel: 202-692-2640; Fax: 202-692-2641. For full text: http://www.peacecorps.gov/library/pdf/T0128_pdmfrancais.pdf.
PUB TYPE	Guides - Non-Classroom (055) -- Translations (170)
LANGUAGE	French
EDRS PRICE	EDRS Price MF01 Plus Postage. PC Not Available from EDRS
DESCRIPTORS	Adult Education; *Adult Learning; Annotated Bibliographies; Classroom Techniques; *Community Development; Community Involvement; Community Planning; Definitions; *Developing Nations; Guidelines; Learning Activities; Lesson Plans; *Participative Decision Making; *Program Design; Program Guides; Sex Differences; Teaching Guides; Training Methods; *Volunteer Training; Womens Education
IDENTIFIERS	*Peace Corps

ABSTRACT

A french language version of a training manual that presents guidelines for planning and conducting a project design and management (PDM) workshop to teach Peace Corps volunteers to involve local community members in the process of using participatory analysis tools and planning and implementing projects meeting local desires and needs. The first six sections contain the following materials: a list of acronyms and abbreviations; guidelines for planning a PDM workshop; nine tips for PDM workshop trainers; a PDM session grid; definitions of key terms; and an annotated list of six resources and reference materials. The remainder of the training manual consists of 15 detailed training session plans on the following topics: (1) characteristics of effective projects; (2) identifying resources and expectations; (3) steps in project planning; (4) participatory analysis and priority setting with the community; (5) desires, needs, and problems; (6) determining project visions, assets, and strategies; (7) determining project goals, objectives, signs of success, and feasibility; (8) identifying and sequencing tasks; (9) assigning roles and responsibilities; (10) making a timeline; (11) monitoring and evaluation planning; (12) resource identification and budgeting; (13) proposal writing and optional project presentations; (14) identifying funding sources; and (15) taking the project home to the community. Two sample community project designs and guidelines for working with an interpreter are appended. (MN)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 480 962

PERMISSION TO REPRODUCE AND DISSEMINATE THIS MATERIAL IN MICROFICHE ONLY HAS BEEN GRANTED BY
G. Wadsworth
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
28

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality.
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

Le Nouveau Manuel De Formation Sur L'Elaboration Et La Gestion Des Projets

Corps De La Paix

Collecte et Echange d'Informations
Publication N° T0128

BEST COPY AVAILABLE

Collecte et Echange d'Informations

Collecte et Echange d'Informations du Corps de la Paix (ICE), une cellule du Centre d'Assistance Pratique et de Recherches Appliquées (Le Centre) met les stratégies et technologies élaborées par les Volontaires du Corps de la Paix, leurs collaborateurs et leurs homologues à la disposition des organisations et agents de développement qui pourraient les trouver utiles. L'ICE œuvre, en collaboration avec les techniciens et les spécialistes en formation au Corps de la Paix, à identifier et à mettre au point des informations de tout genre en vue d'appuyer les Volontaires et le personnel travaillant à l'extérieur. L'ICE organise également la collecte et la dissémination de guides de formation, de programmes, de fiches de leçons, de rapports d'exécution de projets, de manuels et d'autres matériels du Corps de la Paix élaborés sur le terrain. D'autres matériels sont réimprimés « tels quels »; d'autres fournissent des sources d'informations de base pour la production de manuels et à des fins de recherches dans des domaines de programmes particuliers. Les matériels soumis à l'ICE deviennent une partie de la grande contribution du Corps de la Paix au développement.

Cette publication est une œuvre du Centre d'Assistance Pratique et de Recherches Appliquées du Corps de la Paix. Sa distribution est assurée par la Cellule de Collecte et d'Echange d'Informations du Centre. Pour de plus amples informations sur les matériels (périodiques, manuels, vidéos, etc.) et services d'Information de l'ICE ou des exemplaires supplémentaires de la présente publication, veuillez contacter l'ICE et consulter le numéro de catalogue de l'ICE marqué sur cette publication.

Peace Corps

Paul D. Coverdell Peace Corps Headquarters
Center for Field Assistance and Applied Research
Information Collection and Exchange
20th Street, N.W. – First Floor
Washington, D.C. 20526
www.peacecorps.gov

Echangez vos Expériences

Ajoutez vos expériences au Centre des Ressources de l'ICE. Envoyez-nous vos matériels afin que nous puissions en faire bénéficier à d'autres agents de développement. Votre perspicacité technique sert de fondement aux manuels, reproductions et matériels pédagogiques de l'ICE. Elle consiste également la garantie que l'ICE met à votre disposition les techniques et informations novatrices les plus actuelles pour la résolution de vos problèmes et de ceux de vos collègues agents de développement.

BEST COPY AVAILABLE

LE NOUVEAU MANUEL DE FORMATION SUR L'ELABORATION ET LA GESTION DES PROJETS

CORPS DE LA PAIX

2003

COLLECTE ET ECHANGE D'INFORMATION

PUBLICATION N° T0128

TABLE DES MATIERES

Remerciements v

Sigles et Abréviations vi

Directives pour la Planification d'un Atelier d'Elaboration et de Gestion de Projet 1

Les Objectifs du Corps de la Paix pour l'Atelier d'Elaboration et de Gestion de Projet 1

Buts et Objectifs Assignes aux Participants 2

Qui Doit Prendre Part à un Atelier d'EGP ? 3

Quand Organiser un Atelier d'EGP 3

Les Problèmes de Traduction et les Choix a Opérer 4

Evaluation du Participant avant l'Organisation de l'Atelier 5

Les Options de Suivi de l'Atelier 7

L'Evaluation de l'Atelier 8

Qui doit Faciliter l'Atelier sur l'EGP ? 9

Préparation du Contenu et des Documents 11

Quelques Suggestions a l'Endroit des Formateurs de l'Atelier 12

Grille de Programme de la Session d'EGP 14

Choix de Programme pour l'Organisation de l'Atelier d'EGP 15

Définition des Termes 18

Ressources et Ouvrages de Référence 23

Plans de Session 25

Session 1 Les Histoires de Succès dans La Communauté : Les Caractéristiques des Projets Viables 27

Session 2 Actifs et Insuffisances : Identification de nos Ressources et de nos Attentes 35

Session 3 Les Différentes Etapes de l'Elaboration d'un Projet 42

Session 4 Analyse Participative et Détermination des Priorités en Collaboration avec la Communauté 50

Session 5 Désirs, Besoins, ou Problèmes ? Comprendre la Différence 67

Session 6 L'Elaboration de Projet : 1ère Partie – Vision, Actifs, et Stratégies 75

Session 7 Le Plan de Projet : 2ème Partie — Buts, Objectifs, Indices de Succès et Test de Faisabilité 94

Session 8 Plan d'Action : Identification des Tâches 103

Session 9 Plan d'Action : Attribution des Rôles et Responsabilités 109

Session 10 Plan d'Action : La Programmation 115

Session 11 Planification du Suivi et de l'Evaluation 119

Session 12 Identification des Ressources et Elaboration du Budget 136

Session 13 Rédaction de Dossier et Exposés Facultatifs de Projets 149

Session 14 Les Sources de Financement : Les Recherches à l'Intérieur et à l'Extérieur de la Communauté 159

Session 15 Les Etapes Suivantes : Mise en Pratique des Compétences Nouvellement Acquises au sein de la Communauté 164

Annexes 171

Annexe A : Spécimen de Plans de Projets Communautaires ... 173

Panaderia « La Flor » 173

Sensibilisation Ecologique sur la Réserve Naturelle de la Foret de Phu Wua 186

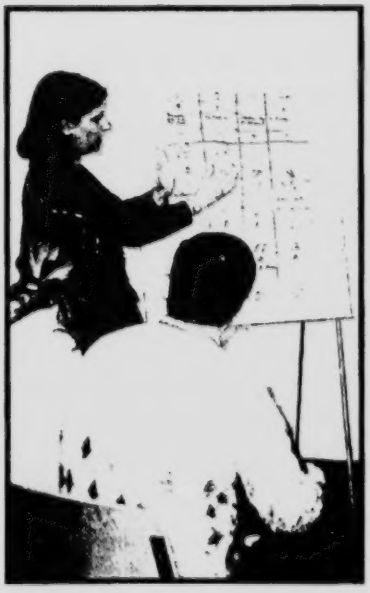
Annexes B : Le travail avec un Interprète 201

REMERCIEMENTS

Les Ateliers sur l'Elaboration et la Gestion des Projets ont été mis en place depuis des années en guise de Formation en cours d'emploi au profit des Volontaires et de leurs Homologues. Ce manuel tire son fondement d'un titre précédent, ***Elaboration et Gestion de Petits Projets***, des expériences acquises sur les ouvrages, et d'un travail plus récent réalisé par le Corps de la Paix dans le domaine du Genre et du Développement, des approches basées sur les actifs et sur les processus participatifs. A maints égards, ce manuel constitue un supplément de planification de l'action communautaire à ***l'Analyse Participative pour l'Action Communautaire*** (ICE N° M0054).

Des ouvrages ont été mis au point lors des ateliers organisés au Guatemala, au Sénégal, en Jordanie et en Roumanie au moyen d'un Accord Inter-Organisations entre le Corps de la Paix et l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID).

Le Corps de la Paix manifeste sa gratitude à tout le personnel, aux consultants, Volontaires et Collègues qui ont contribué à cet effort.



BEST COPY AVAILABLE

SIGLES ET ABREVIATIONS

AF (AF)	Afrique, une appellation régionale du Corps de la Paix
APCD (DAPCP)	Directeur Associé de Pays pour le Corps de la Paix
CCBI (DCC)	Directive à Contenu Communautaire
EMA (EMA)	Appellation régionale du Corps de la Paix pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Asie
GAD (GED)	Genre Et Développement
GAM (MAG)	Matrice d'Analyse de Genre
HCA (APH)	Agence du Pays Hôte
HCN (CPH)	Citoyen du Pays Hôte
IAP (IAP)	Appellation régionale du Corps de la Paix pour les pays Inter-Américains et Pacifiques
ICE (ICE)	Collecte et Echange d'Informations
IRC (CRI)	Centre de Ressources Internes du Corps de la Paix
IST (FCE)	Formation en Cours d'Emploi
NGO (ONG)	Organisation Non Gouvernementale
PACA (APAC)	Analyse Participative pour l'Action Communautaire
PATS (SOPF)	Système d'Organisation des Programmes et de la Formation
PCV (VCP)	Volontaire du Corps de la Paix
PDM (EGP)	Elaboration et Gestion de Projet (Atelier
PRA (ERP)	Evaluation Rurale Participative
PST (FAE)	Formation Avant Emploi
RRA (ERR)	Evaluation Rurale Rapide
PVO (OVP)	Organisation de Volontaires Privés
TOT (FF)	Formation des Formateurs
SPA (PAPP)	Programme d'Assistance aux Petits Projets
WID (FD)	Femmes et Développement

DIRECTIVES POUR LA PLANIFICATION D'UN ATELIER D'ELABORATION ET DE GESTION DE PROJET

LES OBJECTIFS DU CORPS DE LA PAIX POUR L'ATELIER D'ELABORATION ET DE GESTION DE PROJET

L'Atelier d'élaboration et de Gestion de Projet se fonde sur la philosophie et les méthodologies de participation communautaire que la plupart des Volontaires commencent par apprendre au cours de la Formation avant l'emploi FAE) et qu'ils continuent à développer tout au long de la Formation en cours d'emploi (FCE). Avant l'atelier sur l'Evaluation et la Gestion des Projets, la plupart des Volontaires auront déjà su l'importance de l'implication des hommes, femmes, filles et garçons dans la définition des réalités de leur propre communauté. Certains Volontaires et leurs Homologues auront déjà acquis de l'expérience dans l'usage des outils d'analyse participative, tels que la détermination des acquis et les calendriers saisonniers, afin d'aider leurs communautés à identifier des ressources et à se fixer des priorités de développement et de changements futurs.

A l'atelier d'EGP, les Volontaires et leurs Homologues apprennent à impliquer les membres de la communauté dans le processus d'analyse, de planification et de mise en œuvre des projets qui rencontrent leur agrément et satisfont leurs besoins. Au nombre des objectifs globaux du Corps de la Paix pour l'atelier d'EGP, il s'agira de :

1. Renforcer la philosophie de participation communautaire et trouver des méthodologies complémentaires pour impliquer les membres de la communauté dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs propres projets.
2. Améliorer la capacité opérationnelle des Volontaires du Corps de la Paix.
3. Mettre en place les compétences nationales de développement communautaire du pays hôte et renforcer les liens existant entre les Volontaires et leurs Homologues.

BEST COPY AVAILABLE

BUTS ET OBJECTIFS ASSIGNES AUX PARTICIPANTS

...l'atelier sur l'EGP offre aux Volontaires et à leurs Homologues l'occasion de clarifier des concepts, de s'entretenir sur des sujets précis et de travailler sur le processus d'élaboration de projet en s'exerçant sur un projet qui existe réellement pour leur communauté.

Les concepts présentés à l'atelier d'EGP ne sont souvent pas nouveaux aux Volontaires et à leurs Homologues. La formulation de buts et d'objectifs, l'élaboration d'un plan d'action et d'autres aspects d'élaboration de projet ont pu déjà être appris en d'autres circonstances. Toutefois, l'atelier sur l'EGP offre aux Volontaires et à leurs Homologues l'occasion de clarifier des concepts, de s'entretenir sur des sujets précis et de travailler sur le processus d'élaboration de projet en s'exerçant sur un projet qui existe réellement pour leur communauté. C'est cette *interaction entre Volontaires et Homologues* qui est constamment identifiée par les participants comme la partie la plus importante de l'atelier.

Les spécimens de but et objectifs suivants reflètent le contenu de l'atelier sur l'EGP tel que décrit dans le présent manuel. Les postes peuvent décider de modifier cette liste en fonction de leurs situations particulières.

BUTS

Les Volontaires et Homologues auront l'occasion de développer une compréhension partagée des concepts, stratégies et compétences sur l'élaboration et la gestion des projets, et de les exploiter avec leurs communautés.

OBJECTIFS

Vers la fin de l'atelier, les participants seront en mesure de :

1. Expliquer leurs attentes par rapport aux projets réussis et mettre au point les moyens de leur mise en œuvre par une planification, une communication et un suivi de projets améliorés.

2. Décrire les outils et méthodes à utiliser afin de mieux comprendre la communauté qu'ils servent.

3. Suivre le processus de planification de projet, élaborer un projet potentiel au profit de leur communauté et étudier un processus qu'ils peuvent mettre en pratique avec leurs communautés.

4. Elaborer un plan d'application des techniques et connaissances acquises au cours du séminaire sur le terrain et les partager avec les autres.

QUI DOIT PRENDRE PART A UN ATELIER D'EGP ?

L'atelier d'EGP est utile à tous Volontaires et Homologues qui ont des occasions d'aider leurs communautés à élaborer et à réaliser des projets, que la communauté soit représentée par les élèves d'une classe, la faculté, un club de femmes, une coopérative ou une petite entreprise agricole, un groupe appartenant à une région géographique donnée ou autre.

On définit les Homologues de plusieurs façons selon les projets et les pays. Un Homologue prenant part à un atelier sur l'EGP est celui-là avec qui le Volontaire travaille chaque jour, si possible, plutôt qu'un superviseur éloigné. Cette recommandation se base sur l'espoir que le Volontaire *et* l'Homologue partiront de cet atelier avec des connaissances et des compétences de base qu'ils emporteront dans leurs communautés. Il est également espéré qu'ils collaborent avec les membres de la communauté pour le transfert desdites compétences au profit de l'élaboration et de la gestion des projets.

Une fois que...les Volontaires auront mis deux ou trois mois pour s'installer, développer davantage leurs connaissances linguistiques et apprendre à connaître leurs communautés, ils ont acquis les techniques d'élaboration enseignées au cours de l'atelier.

Au cas où l'Homologue n'est pas en mesure de prendre part à l'atelier, le Volontaire souhaiterait peut-être inviter un membre de la communauté à participer aux sessions et à lui servir de partenaire en planification. Dans les cas où un Volontaire a deux ou plus de deux Homologues (par exemple, un Volontaire du Secteur de l'éducation peut travailler en étroite collaboration avec plusieurs enseignants coopérants) le personnel du Corps de la Paix pourrait trouver des critères pouvant aider le Volontaire à déterminer la personne la plus apte à participer à l'atelier.

En plus des Volontaires et des Homologues, les agents d'Organisations Non Gouvernementales et autres responsables locaux en passe d'entretenir des relations de partenariat avec le Corps de la Paix bénéficieront de l'atelier d'EGP et y contribueront.

QUAND ORGANISER UN ATELIER D'EGP

Si la tâche première des Volontaires consiste à aider leurs communautés à définir et à réaliser des activités communautaires, ils trouveront utile l'atelier sur l'EGP tout au début de leur service. Une fois que ces Volontaires auront mis deux ou trois mois pour s'installer, développer davantage leurs connaissances linguistiques et apprendre à connaître leurs communautés, ils ont acquis les techniques d'élaboration enseignées au cours de l'atelier. Et s'ils

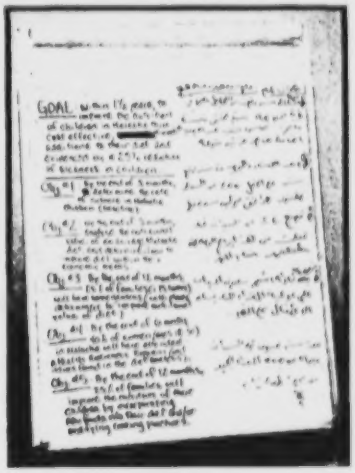
BEST COPY AVAILABLE

n'ont pas encore connaissance des approches d'analyse participative, telles que l'Analyse Participative pour l'Action Communautaire (APAC) ou l'Evaluation Rurale Participative (ERP), ils auront l'avantage d'acquérir également ces méthodologies et techniques. L'obstacle qu'ils pourront rencontrer à cette étape de leur service est l'usage de la langue. Les Volontaires qui se débattent pour apprendre la langue en même temps qu'ils essaient de se trouver un travail défini dans leur communauté deviennent souvent frustrés au bout de quelques mois. L'organisation d'un atelier d'EGP a un stade précoce de leur service peut s'avérer plus profitable que s'ils devaient attendre d'améliorer leur usage de la langue. L'utilisation de procédés participatifs pour aider la communauté à analyser et à élaborer ses propres projets peut requérir que le Volontaire travaille avec un traducteur, certainement un Homologue qui s'y connaît. L'interprétation peut s'avérer nécessaire parce que les compétences linguistiques nécessaires au travail de facilitation sont tout à fait sophistiquées. En réalité, il existe une grande force dans le travail que l'on fait *avec* un Homologue dans tous les processus d'élaboration et de gestion des projets. La collaboration avec un Homologue permet de s'assurer que le Volontaire réagit positivement aux aspirations de la communauté et qu'il a quelqu'un pour l'aider à interpréter les comportements ou croyances culturels qui pourraient ne pas être évidents.

Les Volontaires qui sont affectés sur des projets existants pourraient avoir d'autres besoins en formation technique qui prennent la priorité sur les techniques d'élaboration de projets. En effet, un atelier d'EGP pourrait ne pas être nécessairement destiné à de tels Volontaires, à moins qu'ils aient quelques responsabilités dans le suivi des projets de développement communautaire existants ou qu'ils aient l'occasion de prendre part à l'élaboration et à la gestion des futurs projets. Dans ces cas, l'atelier d'EGP pourrait probablement avoir lieu sur six mois après le démarrage de leur service.

LES PROBLEMES DE TRADUCTION ET LES CHOIX A OPERER

Les problèmes de traduction et les choix à opérer dépendront de la situation de langue d'un pays particulier. Si l'atelier est organisé au début du service des Volontaires (voir chapitre précédent) et que les Homologues ne parlent pas assez bien l'Anglais pour prendre part à une formation qui se déroule en Anglais de bout en bout, alors l'atelier d'EGP doit se dérouler en utilisant autant que possible des traductions dans les deux langues.



Lorsque la traduction s'impose, il y a des choix qui vont au-delà de la traduction simultanée. Des formateurs bilingues peuvent faire la traduction comme cela se doit. La traduction préalable des documents écrits pourrait rendre le choix plus viable. Le tracé simultané de diaphragme en anglais et dans la langue locale lors du brainstorming ou d'autres activités de grand groupe rehausse également les expériences d'apprentissage. Les Volontaires ou les Homologues qui ont une connaissance avancée de la langue parlée peuvent aussi être d'une grande utilité ou alors s'ils sont pratiques, ils peuvent se mettrent deux à deux avec les gens de chaque groupe qui ont une connaissance solide de la langue. Volontaires ou Homologues travaillent ensemble sur leurs sites; ainsi, le travail d'ensemble dans un atelier d'élaboration et de gestion des projets communautaires reflèterait leurs expériences quotidiennes. Ce sont les présentations de nouvelles informations ou des sessions récapitulatives en grand groupe qui tendent à être plus problématiques pour les Homologues ou les Volontaires qui n'ont pas assez d'assurance dans l'usage de la langue.

L'annexe B contient des conseils pratiques pour l'utilisation des interprètes. Au besoin, l'annexe B peut servir de document à distribuer aux participants.

EVALUATION DU PARTICIPANT AVANT L'ORGANISATION DE L'ATELIER

L'évaluation peut porter sur différents aspects du travail des participants, y compris leurs relations avec la communauté et l'un avec l'autre; les compétences et les connaissances qu'ils veulent acquérir ou approfondir pour mieux servir leur communauté, le cadre, y compris les opportunités et les obstacles que rencontre la communauté, etc. il est utile de collecter ces informations des Homologues aussi bien que des Volontaires.

Une manière d'avoir ces informations consiste à poser aux participants éventuels une série de questions non orientées telles que les suivantes :

1. Quels sont les meilleurs actifs que vous apportez à votre rôle de « facilitateur communautaire » ? Quels sont vos espoirs et vos appréhensions par rapport à ce rôle ?

2. Quelles ont été jusqu'ici certaines de vos plus heureuses expériences avec votre communauté ? Quels ont été les défis ?

BEST COPY AVAILABLE

3. Comment décririez-vous vos relations de travail avec votre Homologue ou Volontaire ? Quels en ont été les points forts ? Les défis ?

Une manière d'avoir ces [évaluations] informations consiste à poser aux participants éventuels une série de questions non orientées...

4. Avez-vous fait usage d'outils d'analyse participative tels que la cartographie de la communauté, les calendriers des saisons, etc. avec des groupes communautaires ? Décrivez brièvement ces expériences.

5. Avez-vous déjà dirigé ou pris part à un processus de planification d'un projet avec les gens de votre communauté ? Décrivez brièvement ces expériences.

6. Comment caractériseriez-vous les techniques de planification de projet de votre communauté en ce moment ? (Exemple : analyse communautaire, formulation de buts et d'objectifs, élaboration d'un plan d'action, mise en place d'un budget, élaboration d'un plan de contrôle et d'évaluation). Quelles techniques de planification aimeriez-vous développer davantage ?

7. Quelles ont été vos expériences en matière de mise en place de ressources (appels de fonds et de contributions en nature, formulation de propositions, etc.) dans votre communauté ? Qu'aimeriez-vous savoir d'autre, dans ce domaine ?

8. Qu'aimeriez-vous nous dire d'autre sur votre travail ou sur votre communauté, qui puisse nous aider à comprendre vos besoins en formation par rapport à l'atelier d'EGP ?

Une autre idée consiste à lier l'évaluation à l'une des méthodologies participatives de l'APAC. On pourrait demander au Volontaire et à son Homologue d'établir la variation d'un calendrier des saisons avant l'atelier et de le soumettre. Le calendrier pourrait contenir les tâches du Volontaire et de son Homologue, aussi bien que d'autres renseignements sur la communauté, tels que les saisons, les saisons de cultures, les calendriers scolaires, les vacances et d'autres évènements spéciaux et généralement les périodes de grandes dépenses pour les membres des communautés. Les renseignements contenus dans le calendrier donneraient aux formateurs une idée de la manière dont le Volontaire et l'Homologue gèrent leur temps. Au sein de l'atelier lui-même, ces renseignements devraient aider les participants à étudier la manière dont une activité ou un projet particulier pourrait cadrer avec d'autres réalités de la communauté.

LES OPTIONS DE SUIVI DE L'ATELIER

Comme l'atelier d'EGP vise à introduire et à renforcer les méthodologies participatives, certains formateurs ont prévu le suivi tout au long de l'atelier lui-même. Par exemple, il est possible de constituer des groupes de suivi pour effectuer un genre donné de contrôle ou d'activité de réflexion à la fin de chaque journée. Les membres du groupe mènent leur activité et rendent compte des résultats le lendemain matin. Si cette technique associe les participants et permet de disposer de données de contrôle tout au long de l'atelier, certains ont tout de même trouvé qu'elle ajoute une autre dimension qui complique un atelier déjà chargé.

Une autre option consiste à disposer trois affiches de poche dans la salle de formation. Ces affiches de poche portent de simples dessins du visage et des exclamations comme ci-dessous.

Une ou deux fois par jour, les formateurs vérifient les poches, s'échangent les messages avec le groupe et traitent de n'importe quel sujet ou question.

Les participants sont invités à mettre tous commentaires ou questions dans les poches indiquées. Une ou deux fois par jour, les formateurs vérifient les poches, s'échangent les messages avec le groupe et traitent de n'importe quel sujet ou question.

Un troisième moyen de contrôle consiste à concevoir une série de questions sur lesquelles les participants à l'atelier réfléchissent à la fin de chaque journée. Quoique les participants répondent individuellement aux questions, ils pourraient échanger quelques observations avec le groupe ou avec leur Volontaire ou Homologue. Cet échange pourrait se faire à travers des discussions, l'enregistrement des contributions sur les flipcharts (telles que les commentaires sur les « Idées générales du Jour » ou les images de ce qui a été appris, ce qui a prêté à confusion, etc.) ou des cartes de questions anonymes à lire et à discuter le lendemain.

BEST COPY AVAILABLE

L'EVALUATION DE L'ATELIER

A la fin de l'atelier, les Volontaires et les Homologues, en couples ou en petits groupes, auront achevé l'élaboration d'un projet. Ces exercices d'élaboration de projet constituent les contributions essentielles de cet atelier et représentent les indicateurs importants de son succès.

De plus, on peut souhaiter avoir une évaluation écrite de tout l'atelier. Il est recommandé que cette évaluation soit axée sur les objectifs plutôt que sur les opinions recueillies dans les sessions individuelles. Etant donné que l'essence de l'atelier consiste à bâtir ce travail sur les sessions antérieures, l'évaluation individuelle de chacune des sessions n'est particulièrement pas utile.

Il est également recommandé qu'un suivi-évaluation parvienne aux Volontaires et aux Homologues six semaines à deux mois après la tenue de l'atelier. Cette évaluation pourrait contenir quelques questions flexibles qui aideront tant les participants que le personnel du Corps de la Paix à évaluer l'impact de l'atelier. Voici quelques exemples :

Ces exercices d'élaboration de projet constituent les contributions essentielles de cet atelier et représentent les indicateurs importants de son succès.

1. Quelles idées spécifiques de l'atelier d'EGP avez-vous mises en pratique ? Décrivez le cadre.

2. Qu'avez-vous fait ou créé et qui ait tiré son inspiration d'une idée ou d'un évènement de cet atelier ?

3. De quelles manières cet atelier a-t-il influé sur vos relations avec votre Volontaire ou Homologue ? Citez un ou deux exemples spécifiques.

4. De quelle façon avez-vous partagé un quelconque élément du contenu de cet atelier avec d'autres personnes de votre communauté ? Soyez précis – Quoi ? Avec qui ?

Les idées recueillies de ce genre de suivi-évaluation sont utiles à plus d'un titre. Par exemple, les participants eux-mêmes seront en mesure d'apprendre les uns des autres et de s'inspirer des expériences des uns et des autres. Les programmeurs peuvent exploiter les données ainsi collectées pour améliorer ou rehausser l'élaboration de leurs programmes, et les formateurs pourront se servir de quelques exemples et leçons tirés de cet atelier pour concevoir des études de cas qu'ils exploiteront au cours de la formation avant l'emploi.

QUI DOIT FACILITER L'ATELIER SUR L'EGP ?

Puisque l'atelier d'EGP est aussi directement lié aux projets et activités communautaires de grande envergure des Volontaires, le personnel chargé de l'élaboration des programmes devrait être impliqué dans l'EGP. On obtient les meilleurs résultats lorsque les membres du personnel chargés de l'élaboration des programmes jouent également le rôle de formateurs. S'ils ne se sentent pas à l'aise dans le rôle dirigeant de formateurs, ils peuvent être des co-facilitateurs et/ou être disponibles pour aider les Volontaires et leurs Homologues à travailler sur leur spécimen de plans de projets. La dynamique entre Volontaires et Homologues, le degré des efforts fournis pour apprendre et travailler ensemble et les types de projets qu'ils conçoivent sont autant de renseignements importants pour le personnel chargé de l'élaboration des programmes. D'autres options s'offrent aux formateurs, au nombre desquelles le personnel local de formation du Corps de la Paix, les personnels des Organisations Non Gouvernementales (ONG) ou des Organisations de Volontaires Privées (OVP) jouissant d'expériences en matière de formation, les Responsables des Volontaires et les consultants externes. De façon idéale, la personne désignée pour jouer le rôle de direction doit avoir déjà pris part à un atelier d'EGP, en qualité de co-facilitateur ou de participant.

On obtient les meilleurs résultats lorsque les membres du personnel chargés de l'élaboration des programmes jouent également le rôle de formateurs.

Vu le grand accent mis sur l'exercice de planification, l'atelier d'EGP doit être doté d'un personnel composé d'une équipe de deux formateurs (exemple : un responsable formateur et un membre du personnel chargé de l'élaboration des programmes) pour un effectif de 20 participants. Si le groupe des participants avoisine 30, il est alors souhaitable de porter le nombre des formateurs à 3. Pour un groupe de 40 participants, il serait mieux de diviser le groupe en deux sous-groupes, d'affecter une équipe de formateurs à chacun d'eux, et de faire dérouler deux ateliers simultanément, organisant de temps en temps des séances de comptes rendus de grand groupe. Quelle que soit la composition de cette équipe, il importe que les co-formateurs donnent l'exemple du comportement de collaboration qu'ils souhaitent encourager dans les équipes Volontaires-Homologues.

Lorsqu'on se sert de nouveaux formateurs pour la facilitation de l'atelier, une formation des formateurs (FDF) s'impose. Quoique le contenu d'élaboration et de gestion des projets puisse être connu de la plupart des formateurs, il est facile d'oublier jusqu'où peuvent aller la philosophie, les définitions et le jargon propres au Corps de la Paix. Les renseignements suivants doivent être fournis aux

formateurs intervenant comme consultants ou pour la première fois dans le programme de formation du Corps de la Paix :

1. Quelles était la structure de la formation avant l'emploi (FAE) ? Son contenu ? Quel contenu spécifique a été couvert en relation avec les sujets d'EGP ? Comment ? Par exemple, si les Volontaires étaient exposés aux méthodologies de l'analyse participative, exemple : APAC ou ERP, lesquelles ont-ils pratiquées ? Où ? Quel usage ont-ils fait des renseignements obtenus ?

2. Quel est le degré de connaissance de la langue – la langue du pays hôte parlée par les Volontaires, l'Anglais des Homologues ? La traduction est-elle nécessaire au cours de l'atelier ? Si oui, y-a-t-il un traducteur ou bien s'attend-on à ce que les formateurs le fassent ? Les documents existent-ils dans les deux langues ? Sinon, peuvent-ils être traduits avant l'atelier ?

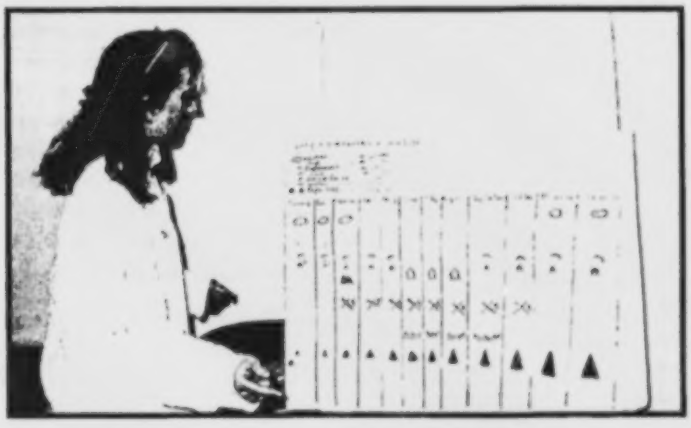
3. Quels autres genres de formations les Volontaires ont-ils reçus ? Ont-ils pris part à d'autres formations en cours d'emploi ou assisté à des ateliers sponsorisés par d'autres organisations ou agences ? Si oui, quel était le contenu ?

4. Quel genre d'évaluation de besoins a été réalisé ? Quels en étaient les résultats ?

5. Quels sujets spécifiques ayant trait aux Volontaires y figurent ? Y-a-t-il des préoccupations liées à l'emploi ? Des ajustements culturels ? Des attitudes vis-à vis des Homologues ? Comment ces sujets ont-ils été abordés ? Qu'a-t-on besoin de faire à leur sujet avant ou au cours de l'atelier d'EGP ?

6. Quels problèmes spécifiques les Homologues rencontrent-ils avec les Volontaires ? Comment ces problèmes ont-ils été réglés ? De quelle manière ces problèmes pourraient influer sur l'atelier d'EGP ?

Le présent manuel contient des plans de sessions, des formulaires, des documents à distribuer présentant des points clés, des lectures générales et spécimen d'élaboration de projets.



BEST COPY AVAILABLE

PREPARATION DU CONTENU ET DES DOCUMENTS

Le présent manuel contient des plans de sessions, des formulaires, des documents à distribuer présentant des points clés, des lectures générales et des spécimens d'élaboration de projets. Les planificateurs de l'atelier auront besoin d'étudier le manuel afin de déterminer les documents appropriés pour le groupe de participants attendus et ceux qui nécessitent une adaptation. Si, par exemple, les spécimens d'élaboration de projets ne sont pas pertinents pour le contexte dans lequel les Volontaires et les Homologues travaillent, vous en élaborerez d'autres qui répondent à vos besoins en vous servant des spécimens comme patrons.

Certains formateurs aiment donner aux participants des feuilles de devoirs supplémentaires afin que ces derniers emportent des copies « propres » dans leurs communautés.

La décision de faire traduire les documents doit être prise plusieurs semaines avant l'atelier afin d'avoir assez de temps pour le faire. Les documents importants doivent être sélectionnés, traduits et multipliés.

BEST COPY AVAILABLE

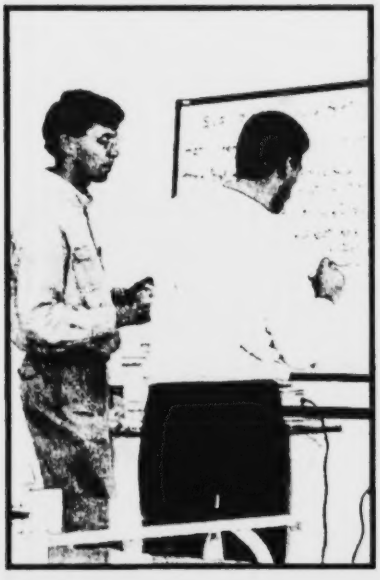
QUELQUES SUGGESTIONS A L'ENDROIT DES FORMATEURS DE L'ATELIER

Les suggestions suivantes s'avèreront utiles pour les formateurs de l'atelier d'EGP :

1. Ce manuel propose un procédé de formation pratique que les Volontaires et les Homologues peuvent mettre en pratique dans leurs communautés. En opérant les choix et les modifications sur les sessions afin de les adapter aux besoins de vos participants, essayez de garder présent à l'esprit ce contexte communautaire et d'encourager les participants à partager les moyens de rendre ce contexte, les méthodes et les documents aussi accessibles et convenables que possible aux populations avec lesquelles ils vivent et travaillent.

2. Les formateurs pourraient choisir un créneau de 15 minutes chaque jour pour proposer au groupe « des astuces pour la conduite efficace d'un atelier d'EGP avec la communauté ». Les premières minutes suivant le déjeuner sont très indiquées pour cette activité – les gens veulent revenir du déjeuner à temps pour ne pas rater un seul des secrets des formateurs !

3. Les plans de session et les documents afférents à la formation sur l'EGP sont nécessairement génériques et ont besoin d'être adaptés pour répondre aux exigences des postes locaux et des participants. Le manuel offre plusieurs activités facultatives et alternatives, et il vous revient de confectionner vos activités de manière créative afin de les adapter aux besoins du groupe dans la proportion du temps qui vous est imparti.



En élaborant l'atelier d'EGP, Volontaires et Homologues se mettent en couples ou en petits groupes (appelés équipes de projet) pour s'exercer à la planification de projet en choisissant une priorité réelle de la communauté et en élaborant un projet autour de cette priorité. Cette pratique représente le nœud de ce processus d'apprentissage en ce sens qu'elle offre aux participants l'occasion de mettre immédiatement en pratique chacune des étapes de l'élaboration du projet et de comprendre la force et les traquenards de ce processus. Plus vous consacrez de temps à cet exercice pratique, plus vous enrichissez les expériences des équipes de projet et plus ils se sentiront en

BEST COPY AVAILABLE

confiance en conduisant un processus similaire avec les groupes communautaires.

5. Etant donné que les équipes de projet travailleront ensemble pour une grande partie de l'atelier, les formateurs devront observer la dynamique de chaque couple et s'assurer que le Volontaire et l'Homologue se répartissent le travail et se soutiennent mutuellement. Interrompez le travail de couple de temps en temps en organisant des discussions de grand groupe et des activités de groupe mixte. N'oubliez également pas que les équipes travailleront à des rythmes différents – certains finiront leurs formulaires en un temps record pendant que d'autres se débattront avec leur travail et auront besoin qu'on les suive de près. Il est très important pour le moral du groupe que toutes les équipes en arrivent à un produit de planification qui les satisfasse.

La fin de l'atelier d'EGP doit être marquée par certaines manifestations (par exemple, un déjeuner spécial, la remise de certificats de fin de formation, etc.).

6. La disposition de la salle revêt une importance particulière dans l'organisation d'un atelier d'EGP. Si possible, choisissez une grande salle qui permette aux équipes de projet de se déployer et de créer un espace de planification confortable, et qui permette également au formateur de rassembler rapidement le groupe pour discuter d'une question ou d'une idée importante provenant du groupe de travail. Donnez à chaque équipe de projet des fournitures, telles que les feuilles de flipchart, les marqueurs, les notes-affiches, etc.

7. Certaines équipes de Volontaires-Homologue peuvent éprouver des difficultés dans le choix d'un projet sur lequel portera leur exercice de planification. L'idéal serait qu'on demande aux participants de discuter des idées éventuelles de projet avec leurs communautés avant l'atelier. Si en arrivant au lieu de l'atelier ils n'avaient pas encore réussi à choisir un projet convenable, le DAPPC doit les aider à prendre une décision.

8. Comme dans tout atelier qui dure plusieurs jours, il est bon de commencer la matinée par un exercice d'échauffement et de terminer l'après-midi par une synthèse et une réflexion sur le travail de la journée.

9. La fin de l'atelier d'EGP doit être marquée par certaines manifestations (par exemple, un déjeuner spécial, la remise de certificats de fin de formation, etc.). Cette dernière activité vient renforcer la manifestation et le geste d'appréciation comme composantes essentielles du Développement Communautaire/du Cycle de Planification de Projets.

GRILLE DE PROGRAMME DE LA SESSION D'EGP

✸ Sessions clés ou essentielles (note : certaines des présentes sessions peuvent être raccourcies en fonction du temps imparti.

⇨ Sessions facultatives selon les expériences pratiques des participants et des besoins de formation spécifiques à chaque pays.

✸ SESSIONS RELATIVES A LA PRESENTATION ET A L'APERÇU GENERAL DE L'ATELIER

- Les Exemples de Réussite au sein de la Communauté : Introduction à l'Atelier d'EGP
- Actifs et Insuffisances : Identifier Nos Ressources et Attentes
- Les Différentes Etapes d'une Planification

⇨ SESSIONS SUR L'ANALYSE DE LA COMMUNAUTE

- Analyse Participative et Etablissement des Priorités avec la Communauté
- Désirs, Besoins ou Problèmes ? Comprendre la Différence

✸ SESSIONS RELATIVES A L'ELABORATION D'UN PROJET COMMUNAUTAIRE (LA « TOILE DE FOND » DE L'ATELIER)

- Elaboration de Projet : 1ère Partie–Vision, Actifs et Stratégies
- Elaboration de Projet : 2ème Partie–Buts et Objectifs, Signes de succès, Test de Faisabilité
- Plan d'Action : Identification et Classement séquentiel des tâches
- Plan d'Action : Attribution des Rôles et des Responsabilités
- Plan d'Action : Programmation
- Planification du Suivi et de l'Evaluation
- Identification et Budgétisation des Ressources

⇨ SESSIONS RELATIVES AU FINANCEMENT DU PROJET

- Formulation de Propositions et Présentation Facultative de Projets
- Sources de Financement : Chercher à l'Intérieur et à l'Extérieur de la Communauté

✸ SESSIONS RELATIVES A LA CLOTURE DE L'ATELIER

- Mise en pratique de l'Atelier : l'Emporter à la Communauté

BEST COPY AVAILABLE

CHOIX DE PROGRAMME POUR L'ORGANISATION DE L'ATELIER D'EGP

Le choix et le Classement séquentiel des sessions du manuel doivent se baser sur les besoins exprimés par les participants et sur l'ensemble de créneaux disponibles. Les quatre calendriers suivants présentent des choix d'ateliers de durée et de centres d'intérêt différents.

PROGRAMME DE 4 JOURS (ATELIER COMPLET)

1ère Journée	2ème Journée	3ème Journée	4ème Journée
• Exemples de succès au sein de la Communauté : Introduction à l'Atelier d'EGP • Actifs et Insuffisances : Identification de nos Ressources et de nos Attentes	• Animation • Désirs, Besoins ou Problèmes ? Comprendre la Différence • Elaboration de projet : 1ère Partie – Vision – Actifs et Stratégies	• Animation • Plan d'Action : Attribution de Rôles et de Responsabilités • Plan d'Action : Faire la Programmation • Planification du Suivi et de l'Evaluation	• Animation • Présentation de Projets (en Equipes de Volontaires-Homologues • Sources de Financement : Chercher à l'Intérieur et à l'Extérieur de la Communauté
Déjeuner	**Déjeuner**	**Déjeuner**	**Déjeuner**
• Procédure de Planification de Projet • Analyse Participative et Etablissement de Priorité avec la Communauté • Synthèse des Travaux de la Journée	• Elaboration de Projet : 2ème Partie – Buts et Objectifs, signes de Succès, Test de Faisabilité • Plan d'Action : Identification et Classement séquentiel des tâches • Synthèse des Travaux de la Journée	• Identification et Budgétisation des Ressources • Formulation de Propositions et Préparatifs en vue de la Présentation des Projets • Synthèse des Travaux de la journée	• Mise en Pratique de l'Atelier : l'Emporter à la Communauté • Evaluation de l'Atelier et Manifestations.

PROGRAMME DE 3 JOURS
(L'ANALYSE COMMUNAUTAIRE COMME CENTRE D'INTERET)

1ère Journée	2ème Journée	3ème Journée
• Exemples de succès au sein de la Communauté : Introduction à l'Atelier d'EGP • Actifs et Insuffisances : Identification de nos Ressources et de nos Attentes	• Animation • Désirs, Besoins ou Problèmes ? Comprendre la Différence • Elaboration de projet : 1ère Partie – Vision – Actifs et Stratégies	• Animation • Plan d'Action : Attribution de Rôles et de Responsabilités • Plan d'Action : Faire la Programmation • Planification du Suivi et de l'Evaluation
Déjeuner	**Déjeuner**	**Déjeuner**
• Procédure de Planification de Projet • Analyse Participative et Etablissement de Priorité avec la Communauté • Synthèse des Travaux de la Journée	• Elaboration de Projet : 2ème Partie –Buts et Objectifs, signes de Succès, Test de Faisabilité • Plan d'Action : Identification et Classement séquentiel des tâches • Synthèse des Travaux de la Journée	• Identification et Budgétisation des Ressources • Mise en Pratique de l'Atelier : l'Emporter à la Communauté • Evaluation de l'Atelier et Manifestations.

PROGRAMME DE 3 JOURS
(LA MISE EN PLACE DES RESSOURCES COMME CENTRE D'INTERET)

1ère Journée	2ème Journée	3ème Journée
• Exemples de succès au sein de la Communauté : Introduction à l'Atelier d'EGP • Actifs et Insuffisances : Identification de nos Ressources et de nos Attentes	• Animation • Elaboration de Projet : 2ème Partie : Buts et Objectifs, signes de Succès, Test de Faisabilité • Plan d'Action : Identification et Classement séquentiel des tâches	• Animation • Identification et Budgétisation des Ressources • Formulation de Propositions et Présentation des Projets (en Equipes Volontaire-Homologue)
Déjeuner	**Déjeuner**	**Déjeuner**
• Procédure de Planification de Projet • Elaboration de projet : 1ère Partie – Vision, Actifs et Stratégies • Synthèse des Travaux de la Journée	• Plan d'Action : Attribution de Rôles et de Responsabilités • Plan d'Action : Faire la Programmation • Planification du Suivi et de l'Evaluation • Synthèse des Travaux de la Journée	• Sources de Financement : Chercher à l'Intérieur et à l'Extérieur de la Communauté • Mise en Pratique de l'Atelier : l'Emporter à la Communauté • Evaluation de l'Atelier et Manifestations.

PROGRAMME DE 2 JOURS ET DEMI (SESSIONS ESSENTIELLES DE PLANIFICATION)

1ère Journée	2ème Journée	3ème Journée
• Exemples de succès au sein de la Communauté : Introduction à l'Atelier d'EGP • Actifs et Insuffisances : Identification de nos Ressources et de nos Attentes	• Animation • Elaboration de Projet : 2ème Partie : Buts et Objectifs, signes de Succès, Test de Faisabilité • Plan d'Action : Identification et Classement séquentiel des tâches	• Animation • Identification et Budgétisation des Ressources • Présentation de Posters de Projet (Promenade sur la Véranda ou Exposés en Petits Groupes) • Mise en Pratique de l'Atelier : l'Emporter à la Communauté • Evaluation de l'Atelier •
Déjeuner	**Déjeuner**	**Déjeuner et Manifestations.**
• Procédure de Planification de Projet • Elaboration de projet : 1ère Partie – Vision, Acquis et Stratégies • Synthèse des Travaux de la Journée	• Plan d'Action : Attribution de Rôles et de Responsabilités • Plan d'Action : Faire la Programmation • Planification du Suivi et de l'Evaluation • Synthèse des Travaux de la Journée	

PROGRAMME D'UN JOUR ET DEMI (COMPLEMENT A UN AUTRE ATELIER OU UNE AUTRE CONFERENCE : L'ESSENTIEL DE LA PLANIFICATION)

1ère Journée	2ème Journée
• Procédure de Planification de Projet • Elaboration de projet : 1ère Partie – Vision, Acquis et Stratégies	• Plan d'Action : Faire la Programmation • Planification du Suivi et de l'Evaluation • Identification et Budgétisation des Ressources
Déjeuner	
• Elaboration de Projet : 2ème Partie : Buts et Objectifs, signes de Succès, Test de Faisabilité • Plan d'Action : Identification et Classement séquentiel des tâches • Plan d'Action : Attribution des Rôles et des Responsabilités	

DEFINITION DES TERMES

(TELS QU'ILS SONT UTILISES DANS LE PRESENT MANUEL)

Il existe plus d'une définition pour beaucoup des termes ci-dessous. Il est important de comprendre l'utilisation de ces termes dans le présent manuel afin de présenter les informations et d'aider les participants à clarifier ces termes comme il faut.

L'APPROCHE SELON LES ACTIFS (EGALEMENT APPELEE APPROCHE BASEE SUR LES FORCES)

L'approche de développement basée sur les actifs est une philosophie de « pensée positive » reconnue et adoptée par beaucoup de communautés et de groupes à travers le monde. Au lieu de commencer par se focaliser sur les problèmes et les insuffisances, l'approche basée sur les actifs encourage l'analyse des forces et des ressources existantes à certains endroits de la communauté où les gens sont déjà actifs. Ces endroits sont appelés cadres d'activités. Les six principes de cette approche basée sur les actifs sont :

1. Participer aux cadres d'activités communautaires et les améliorer par la coopération.

2. Etudier les actifs communautaires existants – au niveau individuel et aller plus loin vers les associations et institutions; encourager l'établissement des liens entre et au-delà des catégories.

3. Créer ou renforcer les cadres d'activités existants conformément aux valeurs, aux exigences et aux règles de la culture hôte.

4. S'impliquer dans des relations réciproques par lesquelles vous aidez et vous êtes aidés; transformer les spectateurs en participants, en apprendre des responsables, renverser les rôles dirigeants.

5. Encourager les activités de partenariat, pratiquer l'inclusion, pratiquer la collaboration.

6. S'engager dans un Processus de Qualité; la manière dont cela se fait est tout aussi importante que ce qui est fait.

[Tiré de : Wilson, O'Donnell, et Tharp, S'inspirer des Actifs du Développement Communautaire : Guide de Collaboration avec les Groupements Communautaires. Pour plus d'informations sur le développement basé sur les actifs, veuillez consulter Bâtir les

Communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur : Vers la Découverte et la Mobilisation des Actifs d'une Communauté, de John Kretzman et John McKnight (ICE n° CD051)

LA COMMUNAUTE

Le terme Communauté est utilisé pour décrire quelque chose de plus important qu'une situation géographique. Pour les besoins de planification de projets communautaires, les communautés des Volontaires peuvent appartenir à l'une des définitions ci-après :

- le village ou le voisinage de la ville ou la cité où ils vivent;
- des institutions, telles que les écoles ou les démembrements de ces institutions, tels que les élèves d'une classe ou la faculté;
- des groupements professionnels, tels que des professeurs d'Anglais, des enseignements du secondaire et du supérieur, de petits conseillés commerciaux, des agents de vulgarisation ou des agriculteurs entre autres;
- des groupes d'affinité d'une ou de plusieurs localités, tels que le groupe des femmes, le club des jeunes ou un groupe générateur de revenus.

Au cours de l'atelier, les Volontaires et leurs Homologues se focalisent sur une communauté donnée avec laquelle ils travaillent. Ayant ce groupe à l'esprit, ils appliquent la procédure d'élaboration d'un projet communautaire que le groupe *pourrait choisir*. Après l'atelier, le Volontaire et son Homologue doivent retourner vers cette communauté et engager ses membres dans le même processus d'identification et de planification de projet qu'ils désirent appliquer, et les aider ensuite à réaliser ledit projet.

Il est important de comprendre l'utilisation de ces termes dans le présent manuel afin de présenter les informations et d'aider les participants à clarifier ces termes comme il faut.

LE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Le développement communautaire est un processus qui permet aux individus, aux familles, organisations, sociétés commerciales et agences gouvernementales de se retrouver pour faire le point des compétences et des capacités collectives d'une communauté. Le groupe étudiera et élaborera une vision et une stratégie pour l'avenir de la communauté, prendra des décisions bien mûries et collectives sur cet avenir, et oeuvrera ensemble à la mise en œuvre desdites décisions.

LE FACILITATEUR COMMUNAUTAIRE

Dans leurs communautés, Volontaires et Homologues jouent le rôle de facilitateurs. Un facilitateur *aide* la communauté à décider de ce

qu'elle veut faire et aide les *partenaires en collaboration* avec la communauté, à réaliser les travaux. Le facilitateur participe souvent aux cadres d'activités communautaires, planifie les situations d'apprentissage, les discussions et les réunions, et s'appuie sur les expertises du groupe pour élaborer des plans d'action qui prennent en compte les intérêts et les préoccupations de la communauté. Il ou elle incarne les qualités d'un bon dirigeant et d'un bon responsable, mais s'assure que les préoccupations et responsabilités de prise de décision reviennent à la communauté.

LE PROJET COMMUNAUTAIRE

Dans le présent manuel, l'expression *projet communautaire* est utilisée de manière interchangeable avec *activité communautaire*, et se réfère aux actions planifiées et entreprises par le groupe de gens en réaction à une décision collective visant un changement ou une amélioration. Les projets communautaires sont caractérisés par un niveau élevé de participation et d'engagement de la part de la communauté.

Les agents de développement, tels que les Volontaires et le personnel du Corps de la Paix ainsi que les Personnels Nationaux de Contrepartie se servent des outils et méthodes d'analyse participative, en collaboration avec les membres de la communauté, pour aider ces derniers à explorer leurs propres ressources, rôles et responsabilités, ainsi que les priorités de changement.

L'HOMOLOGUE (PERSONNEL NATIONAL DE CONTREPARTIE)

L'Homologue est le citoyen du pays hôte avec lequel le Volontaire travaille. Le terme Homologue est utilisé de différentes manières dans différentes situations. Quelques fois, l'homologue est un proche collègue – un autre enseignant, agent de vulgarisation, petit conseiller commercial – qui fait le même travail que le Volontaire. Dans d'autres situations, l'Homologue est un superviseur direct, tel que le directeur d'une agence, d'une institution ou d'un centre où travaille le Volontaire. Dans d'autres cas, le Volontaire peut avoir plus d'un Homologue. Par exemple, certains Volontaires du secteur de l'éducation travaillent avec des groupes d'enseignants coopérants. La définition et le choix des Homologues relèvent souvent d'une décision conjointe entre le Corps de la Paix et l'agence avec laquelle le Volontaire travaillera.

Aux fins de l'atelier d'EGP, l'Homologue assigné au Volontaire doit être quelqu'un avec lequel le Volontaire collabore étroitement. L'Homologue est considéré comme un partenaire égal du Volontaire. Comme suite à cet atelier, on s'attend à ce que le Volontaire et son Homologue retournent vers leur communauté pour partager avec elle les informations et compétences acquises en matière d'élaboration et de gestion de projet.

OUTILS ET METHODOLOGIES D'ANALYSE PARTICIPATIVE

Les agents de développement, tels que les Volontaires et le personnel du Corps de la Paix et les Personnels Nationaux de Contrepartie se servent des outils et méthodes d'analyse participative, en collaboration avec les membres de la communauté, pour aider ces derniers à explorer leurs propres ressources, rôles et responsabilités, ainsi que les priorités de changement. Dès que la communauté se fixe sur ses priorités, l'agent de développement devient son partenaire pendant qu'elle élabore ses propres projets, exécute les tâches, assure le suivi et l'évaluation des travaux.

En 1996, le Corps de la Paix a mis au point l'Analyse Participative pour l'Action Communautaire (APAC), un ensemble d'outils traitant des questions de genre et d'âge, susceptibles de faciliter un processus participatif dans lequel femmes, hommes, filles et garçons mènent leurs propres analyses et prennent leurs propres décisions sur les changements à opérer au sein de la communauté. L'APAC est née des nombreuses demandes de matériels concernant à la fois les besoins en matériel de développement communautaire, en évaluation urbaine et rurale, en analyse de genre et socioéconomique, et autres méthodologies participatives. L'APAC a été élaborée en partie sur la base de l'Evaluation Rurale Participative (ERP) et de l'Evaluation Rurale Rapide (ERR) par le Bureau de Femmes et Développement du Corps de la Paix, aux termes de l'Initiative de Formation sur le Genre et le Développement. Les personnels et les Volontaires du Corps de la Paix ont été les premiers à être initiés à l'APAC à la faveur d'un nombre d'ateliers de formation en cours d'emploi (FCE).Elle est maintenant intégrée à plusieurs programmes de formation avant l'emploi (FAE) et se retrouve quelques fois dans les ateliers d'EGP. Pour plus d'informations, veuillez consulter le ***Manuel d'APAC*** (ICE n° M0053) ou le manuel ***Formation en Genre et Développement*** (ICE n° M0054). Pour votre information sur l'organisation des inventaires de capacités dans les communautés, veuillez consulter ***Bâtir les Communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur***, (ICE n° CD051).

Dans le présent manuel, la mise en place des ressources a trait au processus d'identification, de valorisation et de mobilisation des ressources humaines, physiques, matérielles et monétaires dont dispose une communauté.

STRATEGIE DE PROGRAMME ET PROJETS PAR PAYS DU CORPS DE LA PAIX

Le Corps de la Paix utilise le terme *Stratégie de Programme* pour désigner toute sa présence dans un pays. La Stratégie de Programme du Corps de la Paix dans un pays X peut comprendre un ou plusieurs *Projets* généralement définis par secteurs, tels que l'environnement, la santé ou le développement économique. Dans le présent manuel,

le *projet communautaire* est différent du projet du Corps de la Paix en termes d'échelle, de concept et de gestion. Le projet communautaire est un petit projet axé sur une priorité locale spécifique et géré par les membres de la communauté.

Le projet du Corps de la Paix a une plus grande envergure et a pour termes de référence toutes les activités des Volontaires relatives à un but particulier commun, axées sur la localité, mais basées sur un programme national et gérées par le Corps de la Paix et les agences gouvernementales et organisations non gouvernementales collaborant avec lui.

MISE EN PLACE DES RESSOURCES

Les Responsables des programmes du secteur éducatif utilisent souvent ce terme pour désigner l'élaboration de documents écrits, les collections de bibliothèques et les centres de ressources qui viennent en appui aux différents types de programmes éducatifs. Dans ce manuel, le terme mise en place des ressources est utilisé de façon tout à fait différente. Il désigne le processus d'identification, de valorisation et de mobilisation des ressources humaines, physiques, matérielles et monétaires dont dispose une communauté. Dans les approches de développement basées sur les actifs, les gens démarrent avec ce qu'ils possèdent et ce qu'ils peuvent faire, et non avec ce qui manque. Cet objectif non seulement permet de concevoir des projets communautaires, mais oriente également les efforts de financement de la communauté. Dans ce sens, la mise en place des ressources englobe une grande gamme d'idées relatives à la manière dont les ressources nécessaires pourraient être sollicitées ou acquises *au sein de* la communauté, et recherchées de façon subsidiaire au niveau des sources extérieures.

RESSOURCES ET OUVRAGES DE REFERENCE

Les publications suivantes complètent la documentation figurant du présent manuel et sont citées dans les plans de session. Celles identifiées par des numéros sont disponibles au bureau de collecte et d'échange des informations (ICE) à Washington.

WD108 **Un Autre Point de Vue : Manuel de Formation sur l'Analyse de Genre à l'Usage des Agents Communautaires.** (UNIFEM) 1993. p. 106. Autorisation de reproduction.

Atelier et manuel de formation traitant des sujets relatifs au genre et au développement. Il a particulièrement trait aux expériences des agents de développement communautaires. Très utile dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de développement axés sur les questions de genre au niveau des populations rurales.

CD051 **Bâtir les Communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur : Vers la découverte et la Mobilisation des Actifs d'une Communauté.** John P. Kretzman et John L. McKnight. (Publications ACTA) 1993. pp. 376.

Guide de développement communautaire basé sur les actifs résumant les leçons tirées de l'étude des initiatives heureuses de construction communautaire dans des centaines d'agglomérations des Etats-Unis. Il indique ce que les collectivités locales peuvent faire pour démarrer leur propre développement basé sur les actifs, y compris la redécouverte de leurs actifs locaux, la combinaison et la mobilisation de ces forces, la manière dont les « non autochtones membres » du gouvernement peuvent contribuer efficacement au processus de développement basé sur les actifs.

M0054 **Formation sur le Module Genre et Développement : La Scolarisation des Filles.** (ICE Corps de la Paix) 1998. Diverses pages.

Un produit de l'initiative de Formation sur le Genre et Développement qui vise à institutionnaliser l'étude des questions de genre dans tout le Corps de la Paix. Il contient huit opuscules présentant l'historique et l'élaboration des projets, des plans de formation au profit

de divers participants, des plans de session et des polycopiés, de même que des suggestions recueillies sur le terrain. Il est relié de façon à permettre de sortir les opuscules en cas de nécessité et de les remettre en place pour usage postérieur. Les opuscules sont assez petits pour rendre la photocopie des pages aisée.

SB198 **Guide d'Elaboration de Propositions Concrètes, un Programme de Développement Organisationnel du Fond Mondial pour la Faune et la Flore.** Fonds Mondial pour la Faune et la Flore 1991. p. 114. [ICE Classe n° T0860]

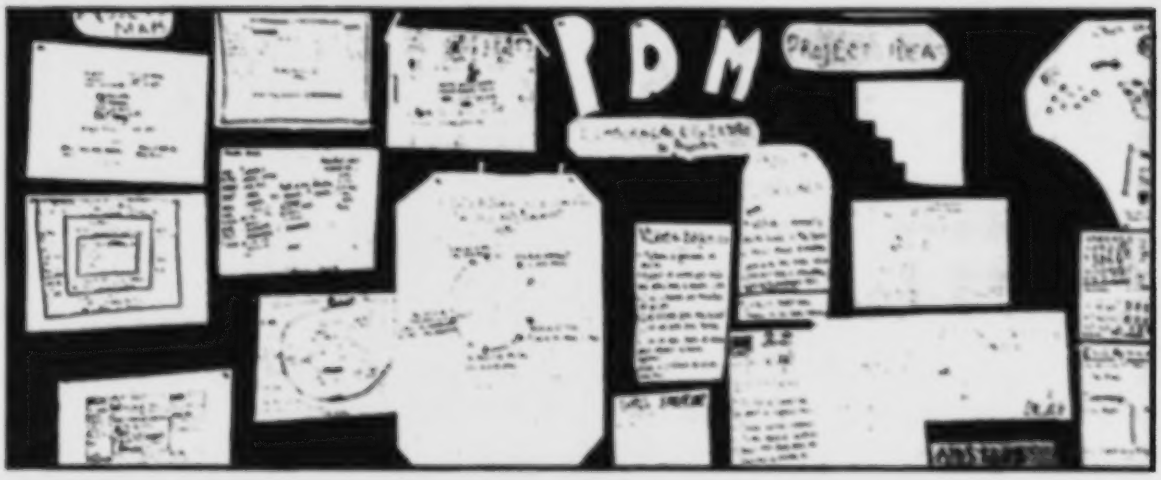
Manuel d'Auto-Enseignement pour la formulation de projets efficients. Il établit le lien entre le processus d'élaboration de propositions et la planification, la gestion et l'évaluation des activités fondamentales d'une organisation. Il contient des chiffres et des documents de travail pour les expériences pratiques, ainsi qu'un ensemble d'outils pratiques pouvant être utilisés à plusieurs reprises. Il est de conception flexible, d'utilisation facile et adapté à un grand éventail d'individus mus par un intérêt commun : l'élaboration de propositions concrètes dans un contexte bien défini.

Partir des Actifs pour un Développement Communautaire : Guide de Collaboration avec les Groupes Communautaires. Manuscrit de Kathlenn Wilson, Clifford R. O'Donnel et Roland G. Tharp. De l'Université de Hawaii à Manoa. Révisé en mai, 1994. (Titre original : « Les six Principes de la Pratique de Développement Communautaire et Local Vu sous l'Angle des Actifs ». Centre de Recherches de la Jeunesse. Université d'Hawaii. Rapport n° 364, 1992)

M0053 **APAC : Analyse Participative pour l'Action Communautaire.** (ICE Corps de la Paix) 1996. p. 350.

Propose de différentes méthodes d'interaction avec un groupe. Le cadre repose essentiellement sur les travaux des RVCP. Ce manuel est utile à toutes les catégories d'âge. Les sujets sont des sujets dont on peut facilement discuter et qui font preuve d'une grande compréhension de la vie familiale.

PLANS DE SESSION



BEST COPY AVAILABLE

PLAN DE SESSION

SESSION 1
LES HISTOIRES DE SUCCES DANS LA COMMUNAUTE : LES CARACTERISTIQUES DES PROJETS VIABLES

JUSTIFICATION

Les projets communautaires réussissent le plus lorsqu'ils découlent des désirs ou des besoins ressentis par les populations locales et que les membres de la communauté prennent part à leur élaboration, à leur mise en œuvre et à leur évaluation. Un tel processus de développement renforce les capacités de la communauté à améliorer sa propre situation, à renforcer ses ressources et à œuvrer de façon plus indépendante à l'avenir pour la résolution de ses problèmes. Les agents de développement extérieurs à la communauté, y compris les Volontaires du Corps de la Paix, jouent le rôle de *facilitateur*s plutôt que celui de *dirigeants.* En tant que facilitateur, le Volontaire fournit son assistance, les structures et les conseils, mais se garde de faire des projets « pour ma communauté ».

En tant qu'essence de l'atelier d'EGP, le processus participatif d'élaboration de projet doit être présent au cours de la première session, puis élaboré et renforcé tout au long de la formation. Cette session d'ouverture, ensemble avec la session suivante, **Actifs et Insuffisances**, crée une atmosphère et un ton propices. Les participants commencent à organiser leur propre communauté d'atelier par des échanges et l'appréciation des succès de collaboration avec leurs communautés respectives sur le terrain et en s'informant sur les ressources représentées au sein de ce groupe de formation.

OBJECTIFS

A la fin de la session, les participants seront en mesure de :

34 BEST COPY AVAILABLE

1. Prendre connaissance et se réjouir des réalisations des participants et de leurs communautés respectives.
2. Identifier les caractéristiques essentielles des projets réussis et étudier les rôles des divers acteurs, y compris les dirigeants communautaires, les membres de la communauté et les facilitateurs, dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets.
3. Etablir le lien existant entre les objectifs et l'élaboration de l'atelier d'EGP, et le rôle et la formation professionnelle des facilitateurs communautaires.

DUREE

1 heure 45 minutes

MATERIEL DE TRAVAIL

- Des demi-feuilles de papier journal et un marqueur pour chaque couple de Volontaire-Homologue
- Feuille de flipchart blanche et marqueurs pour enregistrer les listes de toute la session de groupe
- Objectifs et programme de l'atelier rédigés sur flipchart ou sur des transparents
- Rétroprojecteur si vous utilisez des transparents

PREPARATION

1. En vous servant de papier de flipchart, de transparents ou de diagramme de poche mural, faites l'esquisse de l'atelier d'EGP qui vous servira de guide visuel lors de la revue du programme, vers la fin de la session.
2. Pour l'étape II choisissez une façade murale dans la grande salle de formation pour représenter le Mur du succès. Disposer une boutisse au milieu de cet espace.
3. Lors de l'étape II, vous aurez besoin de vous asseoir vers l'arrière de la salle pour prendre des notes sur les *caractéristiques des projets réussis* au fur et à mesure que des exemples sont donnés par des participants racontant leurs expériences pratiques. Lisez les étapes II et III attentivement afin

que vous soyez entièrement préparé lorsque les participants commenceront leurs échanges d'expériences.

4. Vous avez le choix entre deux différentes activités au niveau de l'Etape III : une discussion au sein d'un petit groupe ou un sketch satirique préparé. Si vous ne disposez que d'un petit moment de préparation et/ou d'un accès limité aux participants avant le démarrage de l'atelier, il est plus facile d'avoir une discussion de petit groupe, parce qu'on n'a pratiquement pas besoin de monter un décor pour cela. De l'autre côté, si vous disposez de temps matériel et que vous avez accès à quelques participants extravertis ayant de solides expériences du terrain, le sketch constitue alors un bon choix et pourrait être plus amusant. Si vous choisissez le sketch, donnez assez de temps aux acteurs à l'avance pour préparer un scénario approximatif d'une réunion relative à un projet communautaire. L'action et le dialogue doivent impliquer les rôles du Volontaire, de l'Homologue et de deux ou trois membres de la communauté dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet. Demandez aux acteurs de se focaliser sur les rôles idéaux comportant des renversements de rôles et des pièges évidents pour des besoins de réalisme et d'humour.

PROCEDE

ETAPE I. ECHANGE D'ANECDOTES – CONSTRUCTION D'UN MUR DE SUCCES

(45 minutes)

A. Pour cette activité, fait travailler les participants en équipe de Volontaire-Homologue. Donnez à chaque couple une demi-feuille de papier journal et un marqueur et demandez-leur de se servir du matériel de travail pour décrire un projet ou une activité réussi qu'il ont entrepris avec les membres de la communauté, y compris les informations sur le rôle qu'ils ont joué dans le processus et toutes leçons significatives qu'ils ont pu en tirer. Donnez à peu près 10 minutes au couple pour cet exercice et suggérez-leur d'utiliser des mots, des symboles ou des dessins pour fixer la substance de leurs expériences.

B. Demandez à chaque couple de se présenter (noms, sites, depuis quand ils travaillent dans la communauté cible) et de raconter leur histoire de succès. Donnez environ 2 ou 3 minutes à chaque couple pour l'échange d'expériences. Lorsqu'ils auront fini,

demandez-leur de coller leur feuille de papier journal sur le mur choisi.

C. A la fin de la séance d'échanges, demandez aux participants leurs impressions immédiates sur les travaux réalisés par les communautés. Ecoutez quelques observations et demandez ensuite aux participants de s'applaudir pour les contributions qu'ils ont apportées à ces activités.

Note à l'attention du Formateur : *Selon les échanges d'expériences, les participants remarqueront la diversité des activités, le rôle des membres de la communauté par rapport aux étrangers, etc. L'objectif de ce premier traitement est de permettre aux gens de réfléchir et de manifester, et non d'analyser et d'interpréter.*

Pendant que les participants s'échangent les histoires de succès, prenez note de toutes les ***caractéristiques ou qualités des projets réussis*** *mentionnées au cours de ces échanges. Ecrivez chacune des caractéristiques sur un bout de papier ou sur une grande feuille collante (un seul par bout de feuille ou par feuille). Gardez les notes par-devant vous jusqu'à ce que tous les couples finissent de raconter leurs histoires de succès.*

ETAPE II. IDENTIFICATION ET ENUMERATION DES CARACTERISTIQUES DES PROJETS REUSSIS

(15 minutes)

A. Déplacez-vous vers l'avant de la salle et affichez les têtes de listes des caractéristiques des Projets Réussis au mur. Expliquez au groupe les raisons pour lesquelles vous preniez des notes et présentez ensuite toutes les caractéristiques que vous avez notées (sur les bouts de papiers ou sur les Affiches) à partir de leurs histoires de succès. Présentez les points un à un en les disposant en ordre ou en groupes logiques.

B. Une fois que vous finissez de montrer cette liste initiale aux participants, demandez-leur s'ils pensent ajouter d'autres caractéristiques à la liste. Dès qu'ils auront fini, ajoutez tout autre élément essentiel qui manque selon vous, de façon à avoir une bonne liste directrice. Laissez quelques minutes pour les clarifications et cochez les éléments à controverse sur lesquels vous reviendrez à des moments stratégiques de l'atelier.

Note à l'attention du Formateur : *La liste comportera probablement un bon nombre des éléments suivants :*

- *Implication de la communauté et de tous les bénéficiaires dans toutes les phases de planification, de mise en œuvre et d'évaluation du projet.*
- *Analyse de la situation et détermination de ce que la communauté à l'intention de faire.*
- *Si un problème est identifié, procéder à l'analyse du problème et à la détermination d'une cause sur laquelle ils peuvent travailler de façon raisonnable.*
- *Objectifs de projet réaliste et réalisable.*
- *Objectifs de projet réaliste et concret.*
- *Tâches et responsabilités de projet clairement définies pour toutes les personnes impliquées dans ledit projet.*
- *Durée et budget bien définis, de façon que les objectifs soient atteints dans les limites du délai et du budget fixés.*
- *Résultats partiels, concrets et tangibles atteints au cours de la mise en œuvre du projet.*
- *Système d'évaluation efficace qui permette de mesurer le progrès réalisé, d'identifier les problèmes et qui prévoit un mécanisme de changements nécessaires au cours du projet.*
- *Méthodes permettant d'informer régulièrement et d'impliquer toute la communauté de bout en bout.*
- *Evaluation de chacune des phases du projet, et de tout le projet dès qu'il arrive à son terme, sur la base d'indicateurs pré-fixés.*
- *Structure logique et efficace d'élaboration et de gestion de projet.*
- *Personnes qualifiées affectées à des tâches spécifiques.*
- *Mécanisme de formation des membres de la communauté en maintenance efficiente du projet, si nécessaire.*

BEST COPY AVAILABLE

ETAPE III. DISCUSSIONS EN PETITS GROUPES OU SKETCH SUR LES ROLES DU FACILITATEUR COMMUNAUTAIRE

(30 minutes)

OPTION A DISCUSSION EN PETITS GROUPES SUR LES ROLES

A. Demandez aux participants de se constituer en petits groupes avec des gens qu'ils ne connaissent pas bien. Chaque groupe doit être composé de quatre ou cinq membres et comprendre un bon mélange de Volontaires et d'Homologues. Demandez au groupe de mettre à contribution les expériences acquises à ce jour en plus de la liste des caractéristiques des projets réussis, pour traiter les sujets suivants :

- Quel rôle doit jouer un Volontaire dans un projet communautaire ?
- Un Homologue étranger à la communauté ?
- Les membres de la communauté eux-mêmes ?

Accordez environ 15 minutes à la discussion.

B. Sondez les groupes afin de connaître leurs réponses à ces questions. (« Groupe 1, quel est le rôle du Volontaire ? Groupe 2, Etes-vous d'accord ? Que souhaiteriez-vous ajouter ? Groupe 3, Quel est le rôle de l'Homologue ? Etc. »). Notez sur le flipchart les idées principales qu'ils avancent sur les rôles sur le flipchart, en vous servant des interrogations serrées suivantes, selon le cas :

1. Quelles est la différence entre un facilitateur communautaire et un dirigeant communautaire ?
2. Que font les Volontaires, Homologues et autres étrangers si la communauté les poussent à assumer un rôle dirigeant fort dans certaines ou la plupart des activités ?
3. De quels genres de compétences et d'informations les facilitateurs communautaires ont-ils besoin pour jouer efficacement leurs rôles ?

OPTION B SKETCH SUR LES ROLES

Note à l'intention du Formateur : *Cette option requiert un certain travail de préparation avant la session. Lisez le chapitre relatif à la préparation au début de ce plan de session pour plus de détails.*

A. Disposez la scène pour le sketch. « Vous êtes sur le point de suivre plusieurs minutes d'une réunion impliquant les membres de la communauté, un Volontaire et un Homologue. Veuillez observer et écouter attentivement leur discussion sur des questions relatives à un projet qu'ils sont entrain d'élaborer. Si vous voyez ou entendez des choses qui font état de certains rôles et responsabilités, notez-les sur une feuille de papier ».

B. Présentez la répartition des rôles et demandez aux acteurs de présenter le sketch. Laissez l'action se dérouler pendant 12 à 15 minutes à peu près. Puis, demandez aux participants de procéder à un échange d'idées et de commentaires sur ce qu'ils ont vu en termes de perception des rôles. Notez les principales idées sur le flipchart pour exploitation ultérieure. Au besoin, utilisez les mêmes interrogations serrées mentionnées en dessous des instructions relatives aux discussions de groupes pour susciter des discussions entre les participants.

ETAPE IV. ETUDE DES OBJECTIFS ET PROGRAMMES D'EGP

(15 minutes)

A. Passez en revue les objectifs et programmes de l'atelier d'EGP. Montrez la relation existant entre les sessions spécifiques de l'atelier et les informations que le groupe vient de produire sur les projets communautaires réussis et les rôles des participants aux projets. Autant que possible, clarifier les termes clés qui seront fréquemment utilisés au cours de l'atelier et répondre aux questions générales que les participants pourraient poser sur cette séquence de la session, sur l'exercice de planification de projet, sur le programme journalier, etc.

   Note à l'intention du Formateur : *Veuillez vous reporter aux chapitres relatifs à l'Introduction et au Glossaire pour la clarification des termes et leur utilisation dans le présent manuel.*

B. Pour clôturer cette session, attirez encore l'attention des participants sur le mur de succès et sur leur travail relatif aux caractéristiques et rôles des projets réussis. Félicitez-les pour leur participation et encouragez-les à continuer et à s'appuyer sur

leurs expériences positives et sur les leçons tirées de celles-ci pour rendre l'atelier aussi significatif que possible.

Note à l'intention du Formateur : *La présente session estime que les attentes que chaque participant a de cet atelier seront discutées au cours de la session* ***Actifs et Insuffisances****. Si vous n'avez pas l'intention d'organiser cette session, vous devez inclure une activité relative aux attentes ici avant la clôture.*

PLAN DE SESSION

SESSION 2
ACTIFS ET INSUFFISANCES : IDENTIFICATION DE NOS RESSOURCES ET DE NOS ATTENTES

JUSTIFICATION

Les approches de développement communautaire basées à la fois sur les problèmes (insuffisances) et sur les forces (actifs) ont occupé une grande partie de nos réflexions au sein du Corps de la Paix et reflètent une bonne partie du travail que nous avons accompli jusqu'ici. Le fait que la programmation du Corps de la Paix repose sur des projets définis par des *exposés de problèmes* nous amène souvent à nous concentrer sur ce qui manque et sur la manière de le fixer. D'autre part, la majorité des analyses faites à l'aide des outils de l'Analyse participative pour l'Action Communautaire (APAC) tourne autour de l'indication et de l'usage des *actifs* de la communauté en vue de provoquer des changements positifs. Peut-être que la plus grande leçon des approches basées sur les forces réside dans la détermination que l'on se forge dès le début. On trouve la meilleure illustration dans l'expression « la première question est décisive ». Si vous commencez à travailler avec les gens en vous appuyant sur leurs insuffisances, quel genre d'image personnelle êtes-vous entrain de promouvoir ? Il y a tant de projets du Corps de la Paix qui visent à soigner l'amour-propre que l'identification des actifs devient une tâche cruciale.

Plutôt que de considérer les approches basées sur les actifs et celles basées sur les problèmes comme une dichotomie, il serait peut-être plus utile de les envisager en termes de continuum. Notre rôle tout au long du continuum est clair : nous devons commencer avec ce que les populations ont et peuvent faire, et non avec ce qui leur manque. Ce qui à leur avis manque peut ne pas constituer (ou tout au moins pas tous) des problèmes. Ça peut être des choses qu'ils veulent ou dont ils ont peut-être besoin pour opérer des changements. Il existe néanmoins des problèmes, et ce mot décrit certainement des réalités. Menez donc l'activité de réflexion critique qui mène à la résolution des problèmes.

Dans la présente session, on introduit la distinction entre la réflexion sur les actifs et celle portant sur les insuffisances.

Les participants au sein des petits groupes se considèrent comme une communauté et font leur propre description en fonction de leurs actifs. Ils font également l'expérience de l'effet que cela fait de décrire ou d'être décrits en fonction de ses insuffisances, et réfléchissent ensuite sur les effets des deux approches. A la fin de la session, le groupe exploite les informations obtenues à partir de la détermination des actifs et des insuffisances pour identifier ses attentes du présent atelier.

OBJECTIFS

Vers la fin de la session les participants seront en mesure de :

1. Elaborer une carte des actifs et explorer l'implication du démarrage des travaux par l'identification des actifs.
2. Etablir un contraste entre l'identification des insuffisances par la communauté et celle faite par les gens étrangers à la communauté.
3. Identifier les attentes des participants par rapport à l'atelier d'EGP

DUREE

1 heure 30 minute

MATERIEL DE TRAVAIL

- 5 feuilles vierges de flipchart, 10 marqueurs
- 1 carte des insuffisances établie par les formateurs (voir le chapitre relatif à la préparation et l'Etape II de la présentation de session)

PREPARATION

1. Si vous n'êtes pas habitué(e) à l'approche du développement basée sur les actifs, lisez le livre, Bâtir les Communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur. Ce livre explique la philosophie de l'approche par les actifs, vous fournit d'excellents outils et donne

beaucoup d'exemples sur l'usage heureux de cette approche dans plusieurs communautés des Etats-Unis.

2. Pour l'Etape II, « Elaboration de Cartes des Insuffisances », vous avez plusieurs choix : vous pouvez demander aux participants de faire leurs propres cartes des insuffisances ou de présenter une carte des insuffisances sur la base des perceptions que les formateurs ont du groupe, ou les deux. Lisez entièrement la session et choisissez le choix qui vous paraît le meilleur par rapport au temps qui vous est disponible.

PROCEDE

ETAPE I. ETABLISSEMENT DES CARTES D'ACTIFS

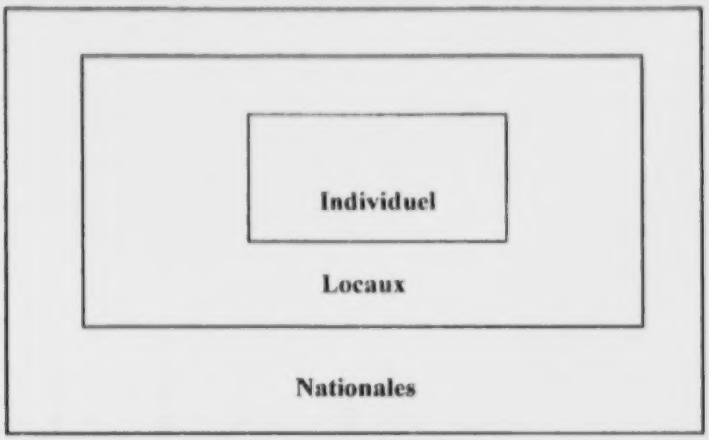
(40 minutes)

A. Présentez cette activité comme une façon de permettre aux gens de continuer à se connaître. Demandez-leur de se constituer en petits groupes de cinq avec des gens qu'ils ne connaissent pas encore bien. Chaque groupe doit comprendre un bon mélange de Volontaires et d'Homologues.

B. Donnez aux participants le petit devoir de groupe suivant (écrit sur le flipchart) :

Veuillez choisir un archiviste pour votre groupe. Tout en vous souvenant des objectifs du présent atelier (se référer au flipchart), faites la liste de toutes les compétences et connaissances personnelles que vous apportez à cet atelier. Chacun des membres de votre groupe apporte des contributions, telles que les compétences dans différentes langues, les techniques de motivation des populations, l'expertise commerciale, etc. Etablissez une liste qui représente toutes les capacités représentées dans votre groupe.

C. Donnez-leur environ 10 à 15 minutes pour faire ce travail, puis arrêtez-les et demandez-leur d'écouter d'autres instructions. Sur un flipchart vierge, faites le tableau suivant de l'intérieur vers l'extérieur en décrivant ce qu'il faut mettre dans chaque espace.



1. Dans le carré intérieur, écrivez toutes les compétences **individuelles** que possède votre groupe. Exploitez la liste que vous venez d'établir.

2. Dans le cadre extérieur, mettez toutes les associations ou tous les groupements **locaux** que vous représentez collectivement – par exemples, les groupements de femmes, les groupes religieux, les écoles, les ONG, etc.

3. Dans le dernier cadre situé autour des bordures, mettez la liste de toutes les institutions **nationales** que vous représentez tous ou avec lesquelles vous entretenez des relations – ministères, fondations, le Corps de la Paix, etc.

D. Distribuez des flipcharts vierges et des marqueurs à chaque groupe. Donnez-leur environ 20 minutes pour faire ce travail. Demandez-leur d'écrire les noms des membres du groupe quelque part sur la feuille de flipchart et de disposer leurs feuilles les unes à côté des autres sur un mur.

E. Demandez aux groupes de rendre compte de leur carte d'actifs :

   1. Demandez à chaque groupe de présenter quelques-uns des points inscrits dans le cadre du milieu – leurs compétences et capacités individuelles.

   2. Puis demandez à avoir quelques exemples de la deuxième couche – les associations locales.

   3. Enfin, demandez à avoir quelques exemples de la couche extérieure – les institutions.

F. Soulevez les questions ou les commentaires suivants afin d'encourager les discussions :

BEST COPY AVAILABLE

1. En observant toutes les compétences individuelles ou collectives, les liens avec les organisations et associations, quels sentiments vous inspirent-ils du groupe ? (Fier, capable, habilité, etc.)

2. Nous pouvons appeler ces *flipchart* des *cartes d'actifs* ou des *cartes de forces*. Qui les a conçues ? C'est vous. C'est vous qui connaissez vos propres forces. En tant qu'étranger, je suis impressionné et content de travailler avec vous.

3. Lorsque les membres d'une communauté font l'inventaire de leurs capacités ou de leurs compétences et qu'ils identifient leurs relations les uns avec les autres ou avec des groupes ou des institutions, un processus créatif démarre, dans lequel des gens commencent à réfléchir et à échanger des idées de projets. En tant que facilitateurs, nous pouvons aider les gens à transformer leurs idées en visions et en objectifs, et mobiliser leurs actifs en mettant en relation des individus et des groupes, des groupes et des institutions, des institutions et une autre institution, etc. Quelquefois, la meilleure des choses que nous puissions faire est d'aider « des gens qui ont la connaissance » à établir des relations avec « ceux qui veulent apprendre ». Ces cartes d'actifs vous ont-elles déjà inspiré des idées de travail en commun ? Quelles sont-elles ?

ETAPE II. CONCEPTION DES CARTES D'INSUFFISANCES

(30 minutes)

Note à l'intention du Formateur : *en fonction du temps disponible, cette partie de la session peut se dérouler de différentes manières. Parcourez toutes les étapes et exploitez celles qui peuvent s'adapter à votre programme.*

A. Demandez aux participants constitués en groupes d'établir une deuxième carte. Cette fois-ci, ils se concentreront sur les insuffisances, les questions et les problèmes qui pourraient affecter un projet potentiel :

   1. Dans le bloc central, inscrivez les compétences et les connaissances nécessaires à l'élaboration et à la réalisation d'un projet qui manque à certaines personnes de vos groupes. Ajoutez d'autres sujets éventuels pour vos petits groupes, tels que les différents niveaux de connaissance de la langue de travail utilisée dans l'atelier, les différences ethniques, religieuses et de genre, les différences de rôles (superviseurs, employés, Volontaires), etc.

2. Dans le bloc suivant, énumérez les questions ou les problèmes de la communauté qui pourraient constituer un frein à la réalisation du projet, tels que les différences de niveaux intellectuels et d'intérêts, les différences ethniques, d'âge et autres; l'inexistence d'associations ou d'organisations de développement de la localité, l'insuffisance de ressources financières au niveau de toute la communauté, le manque de collaboration de la part des responsables, etc.

3. Dans le bloc suivant, listez les questions ou problèmes de la communauté locale qui pourraient empêcher l'achèvement d'un projet, tel que la lenteur administrative observée dans l'approbation de fonds, les coûts d'obtention d'une assistance technique, manque de compatibilité entre les objectifs des ministères ou des ONG, ainsi de suite.

B. Dès qu'ils finissent, dites-leur d'afficher ces nouvelles cartes à côté des autres. Posez-leur les questions suivantes :

1. Y-a-t-il de différence entre la conception des deux cartes ? Si oui, quelle (s) différence (s) y-a-t-il ?

2. Quels sont vos sentiments sur les deux différentes visions de votre groupe ?

C. Demandez aux participants de regarder la carte que vous avez établie. Expliquez-leur que cette carte pourrait-être celle qu'établirait un étranger, sur la base des besoins, évaluations, conversations, demandes d'assistance et des rumeurs. Lisez les éléments de la carte et demandez aux participants :

1. Pensez-vous que ces éléments pourraient s'appliquer d'une manière ou d'une autre à votre propre groupe ?

2. Y-a-il de différence entre le procédé consistant à discuter et à noter ces propres besoins et celui par lequel un membre extérieur à votre groupe le fait ? Si oui, quelle impression cela vous donne de vous-mêmes ? (Vous vous sentez découragés, déçus, traités avec condescendance, peut-être mal compris ou énervés).

Expliquez ceci au groupe : « En tant qu'étranger, si les informations que je détiens sur vous se résumaient en ces points, cela pourrait être accablant... que vous ayez tant (et *rien que*) de besoins et de problèmes ! »

ETAPE III. DISCUSSIONS SYNTHESE ET ATTENTES

(30 minutes)

A. Récapitulez les discussions et demandez au groupe : « Quelles sont les raisons qui ont motivé l'élaboration de ces cartes ? » (D'abord, pour se connaître, pour apprendre les uns des autres, réaliser à quel point chacun de nous doit donner. Ensuite, pour montrer ce que ça fait que d'autres personnes vous définissent et ne regardent que ce qui vous manque ou ce dont vous avez besoin. En substance, pour mesurer l'impact des actifs par rapport aux insuffisances). Expliquez que dans cet atelier, nous voulons renforcer ce qui est plus positif, à savoir :

   1. Partir des forces et des actifs des populations, parce que cela les habilite.

   2. Amener les gens à se définir et à identifier ce qu'ils veulent avant d'essayer de les aider.

B. S'appuyant sur ce thème, demandez aux participants : « Qu'espérez-vous ou que voulez-vous de cet atelier ? » Accordez d'abord quelques moments de réflexion aux participants, puis donnez à chacun d'eux l'occasion de s'exprimer. Notez leurs réponses sur la feuille de flipchart. Donnez des éclaircissements sur les attentes qui ne seront pas satisfaites par l'atelier.

C. Concluez cette session en disant : « Nous les formateurs donnerons le meilleur de nous-mêmes pour satisfaire vos besoins. Mais n'oublions pas que chacun de nous ici présents constitue une ressource. L'atelier réalisera ce que nous voulons qu'il réalise si nous nous y investissons tous. Sommes-nous prêts à le faire ? »

RESSOURCES

Bâtir les Communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur (ICE n° CD051).

PLAN DE SESSION

SESSION 3
LES DIFFERENTES ETAPES DE L'ELABORATION D'UN PROJET

JUSTIFICATION

Les étapes de planification d'un projet sont souvent présentées de façon linéaire ou peut-être circulaire, soigneusement disposées l'une après l'autre. En effet, un projet s'élabore rarement – à plus forte raison s'exécute – de façon aussi nette. Plusieurs étapes peuvent se dérouler à la fois, comme le besoin peut se faire ressentir de retourner en arrière en vue de reconsidérer ou de refaire quelque chose. Tous les participants ont certainement déjà eu l'occasion de planifier ou d'exécuter un projet, même si c'est dans un cadre familial ou dans un club ou au sein d'une association. Lors de la session sur les Histoires de Succès, le groupe a identifié les caractéristiques des projets à succès. La présente session s'appuie sur celle-là, donnant aux participants le temps de faire des échanges d'expériences et d'expertise en petits groupes pendant qu'ils élaborent leur propre plan des étapes de planification de projet. On intervient vers la fin de la session pour introduire certaines modifications qui se présentent souvent. Et la synthèse permet d'intégrer toutes les étapes dans de grandes phases d'élaboration et de gestion de projet.

OBJECTIFS

A la fin de la session, les participants seront en mesure de :

1. Identifier les principales étapes d'élaboration et de gestion d'un projet.
2. Visualiser les principales étapes comme un processus qui est séquentiel, mais qui est quelque chose de fluide et de répétitif.

DUREE

1 heure (ajoutez 15 minutes pour l'activité facultative prévue à l'Etape IV)

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipcharts vierges, marqueurs, bande adhésive
- Empruntes sur papier à construction coloré (environ 15 par petit groupe)
- Bâtons à colle (un par petit groupe)
- Musique « Cha Cha Cha » (facultative)
- Polycopiés : *Cycle de Développement Communautaire* (préparer un flipchart contenant les mêmes informations).

PREPARATION

Lisez le plan de session et personnalisez-le pour votre atelier en accomplissant les tâches suivantes :

1. Décidez de la forme à donner à la visualisation des étapes de planification (voir Etape II du résumé de session). Si cela n'est pas contraire à la culture, vous pouvez faire des empreintes de pas. Si cela n'est pas acceptable, des formes géométriques ou des flèches constituent de bonnes alternatives.

2. Etudiez la manière dont vous voulez former les petits groupes pour l'activité relative aux empreintes de pas. Si les participants représentent certains types de projets, ils peuvent être regroupés par type de projets. Ils peuvent également être regroupés par ministère ou agence pour lesquels ils travaillent ou selon toute autre configuration logique.

3. Dites si vous voulez exploiter l'activité facultative de l'Etape IV. Cette option propose la danse Cha Cha Cha comme une manière relaxe de s'exercer aux étapes de planification et d'utiliser la nature non-linéaire et non-exacte de la séquence de planification. Il y a également d'autres manières d'expliquer la même chose. Par exemple, vous pouvez substituer une danse locale au Cha Cha Cha ou utiliser des proverbes (Si vous n'y réussissez pas au premier coup, essayez, essayez encore, mesurez deux fois, coupez une fois, etc.) ou alors, vous pouvez illustrer ces points en déplaçant les empreintes autour du Cycle de Développement Communautaire. Si vous choisissez d'utiliser le Cha Cha Cha, informez à l'avance un participant qui vous assistera. Le rôle de cette personne sera de faire la démonstration de cette danse avec vous en observant vos gestes et en mimant vos pas de danse.

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION

(5 minutes)

Introduisez très brièvement cette session par une transition entre la présente session et les sessions précédentes, comme suit :

Lors des sessions d'ouverture sur les **Histoires de Succès** et les **Actifs et Insuffisances de la Communauté**, nous avons identifié les caractéristiques des projets réussis et affirmé l'utilisation des actifs de la communauté à des fins de changements désirés. Sur la base de vos expériences avec vos communautés, vous avez directement appris que la réalisation de projets communautaires viables passe par plusieurs étapes principales, et que le projet souffre ou échoue même quelquefois, lorsque certaines de ces étapes sont escamotées. Dans la présente session, vous aurez l'occasion de mettre vos connaissances à contribution en examinant de plus près les étapes directes nécessaires à la planification et à la mise en œuvre des projets.

ETAPE II. ACTIVITE DES EMPREINTES DE PAS – LES DIFFERENTES ETAPES DE L'ELABORATION D'UN PROJET

(25 minutes)

A. Demandez aux participants de se constituer en petits groupes, conformément à la décision initialement prise. Donnez à chaque groupe un lot d'empreintes de pas, de feuilles ou de feuillets vierges de flipchart et de marqueurs. Expliquez-leur que l'exercice consiste en ce qui suit :

   1. Discutez entre vous et déterminez les étapes d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet. Quelqu'un du groupe doit prendre notes.

   2. Une fois que vous avez déterminé ces étapes, écrivez l'intitulé de chacune d'elles sur une empreinte de pas séparée et étalez les empreintes sur le flipchart en séquence temporelle. Fixez-les à l'aide du bâton à colle.

B Donnez environ 20 minutes aux groupes pour achever ce devoir. Circulez dans la salle en regardant leur travail et en faisant des suggestions lorsqu'il y a des groupes qui rencontrent des difficultés sur une étape particulière.

Note à l'attention de Formateur : *L'option d'économie du temps – Donnez à chaque groupe quelques empreintes de pas*

comportant des étapes déjà imprimées. Voir les suggestions d'Etapes à l'Etape Facultative IV (identifiez par exemple les forces de la communauté, ses priorités, faites des projections, déterminez des buts et objectifs, etc.) Ajoutez à ce matériel deux ou trois empreintes de pied vierges pour permettre au groupe d'ajouter l'étape qui, à leur avis serait absente de votre modèle. Demandez aux groupes de disposer les étapes dans l'ordre qu'il faut. Cette option permettrait d'économiser 5 à 10 minutes.

ETAPE III. COMPTE RENDU ET CONSENSUS DE GROUPE SUR LES PRINCIPALES PHASES

(30 minutes)

A Demandez à chaque groupe de rendre compte de ses résultats et de se servir de ses plans pour illustrer sa pensée. Lorsqu'ils auront tous fini, discutez de l'élaboration et du processus de gestion du projet à l'aide des questions comme celles-ci :

1. Quelles sont les similitudes et les différences que vous remarquez entre les plans ? Quelles pourraient en être les causes ?

2. Qu'avez-vous appris des plans des uns et des autres ?

B. Distribuez les polycopiés sur le *Cycle de développement Communautaire*, et/ou montrez le plan tracé sur le flipchart. Présentez brièvement les cinq principales phases de ce cycle et demandez ensuite aux participants de lier leurs cinq étapes d'EGP aux cinq phases. Demandez-leur : « Laquelle de vos étapes correspond à chaque phase ? » Permettez aux participants de donner quelques exemples afin qu'ils soient bien fixés sur ce cycle. Utilisez les mots clés — Analyse, Détermination de Priorités, Planification, Action et Evaluation — pour souligner les phases de ce cycle.

Note à l'attention du Formateur : *Il s'agit ici d'obtenir un consensus sur les principales phases du développement communautaire. N'insistez pas à avoir un consensus de grand groupe sur toutes les petites étapes et leurs séquences. Vous pouvez donner reconnaissance à d'autres modèles de développement communautaire et expliquer ensuite au groupe que pour les besoins de cet atelier, vous avez retenu un modèle à suivre.*

C. En vous servant de la danse Cha Cha Cha ou d'une autre option (voir les suggestions relatives à l'Etape IV), illustrez le fait que

BEST COPY AVAILABLE

les étapes de planification d'un projet *ne sont* généralement pas ordonnées ou linéaires, mais plutôt fluides et répétitives.

D. Clôturez la session en faisant remarquer que pour le reste de l'atelier, vous étudierez les différentes étapes de l'élaboration d'un projet et discuterez des méthodes d'implication de la communauté / du groupe dans ce processus.

ETAPE IV. ACTIVITE FACULTATIVE – LA PLANIFICATION DE PROJET CHA CHA CHA

(15 minutes)

Note à l'attention du Formateur : *Voici un modèle d'introduction du concept selon lequel, les étapes dont nous parlons ne se suivent pas l'une après l'autre dans un ordre précis. Ainsi que mentionné plus haut dans le chapitre relatif à la préparation du Formateur, ce modèle peut être modifié selon vos convenances et celles du groupe de participants auquel vous avez affaire. Vous pouvez laisser la danse de côté et présenter tout simplement le concept ou bien, vous pouvez le présenter d'une autre manière créative. L'essentiel est de faire comprendre au groupe que le processus d'élaboration et de gestion du groupe n'est pas ordonné ou linéaire.*

A. Demandez aux participants de concentrer leur attention sur le centre de la salle. Demandez à la personne que vous aviez informée à l'avance de se joindre à vous et de vous aider à exécuter la danse. Debout côte à côte avec votre participant assistant, dites et faites ce qui suit :

Avancez du pied droit en disant : « Mobiliser la communauté. »

Avancez le pied gauche en disant : « Evaluer la situation. »

Basculez trois fois en arrière et en avant du pied droit vers le pied gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Avancez du pied droit en disant : « Identifier les forces et besoins de la communauté. »

Reculez du pied gauche en disant : « Identifier les priorités de la communauté. »

Basculez trois fois en arrière et en avant du pied droit vers le pied gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Bougez le pied droit vers la droite en disant : « Déterminer les priorités et avoir une vision. »

Bougez le pied gauche vers la droite en disant : « Identifier les ressources de la communauté. »

Basculez trois fois vers l'arrière et vers l'avant de la droite vers la gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Bougez le pied gauche vers la gauche en disant : « Déterminer les buts et objectifs du projet. »

Bougez le pied droit vers la gauche en disant : « Tester la faisabilité. »

Basculez trois fois en arrière et en avant de la droite vers la gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Bougez encore du pied gauche vers la gauche en disant : « Déterminer les tâches, le budget et la durée du projet. »

Bougez le pied droit vers la gauche en disant : « Tester la faisabilité. »

Basculez trois fois en arrière et en avant de la droite vers la gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Bougez le pied droit vers la droite en disant : « Mobiliser et déployer les ressources. »

Bougez le pied gauche vers la droite en disant : « Mettre le projet en oeuvre. »

Basculez trois fois en arrière et en avant de la droite vers la gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Bougez le pied droit et tournez vers l'arrière en disant : « Suivre la situation. »

Ramenez le pied gauche vers l'arrière à côté du pied droit en disant : « Restructurer le projet. »

Basculez trois fois en arrière et en avant de la droite vers la gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

Bougez le pied droit et tournez vers l'avant en disant : « Conclure le projet. »

Ramenez le pied gauche jusqu'au niveau du pied droit en disant : « Evaluer la situation. »

Basculez trois fois en arrière et en avant de la droite vers la gauche en disant : « Beaucoup de petites étapes intermédiaires. »

B. Marquez une pause et laissez les participants réfléchir un moment à ce qu'ils ont vu. Recommencez ensuite les étapes et les paroles en faisant dire cette fois à votre partenaire, « Beaucoup de petites étapes intermédiaires pour vous au moment opportun. »

C. Enfin, invitez les autres membres du groupe à vous rejoindre. Ils peuvent être debout, en face de vous et de votre partenaire (lorsque vous avancez, ils reculent) ou bien ils peuvent être derrière vous et votre partenaire (lorsque vous avancez, ils suivent vos pas derrière vous). S'il y a une musique pour accompagner la danse, mettez-la maintenant. Reprenez ces étapes en accélérant le mouvement et en y mettant davantage de rythme Cha Cha Cha. Au moment de tourner, remplacez les mots « Beaucoup de petites étapes intermédiaires »par les mots « Cha Cha Cha. »Cette démonstration finira probablement par des éclats de rire. Remerciez ceux qui ont fait cette démonstration avec vous et invitez-les à s'asseoir.

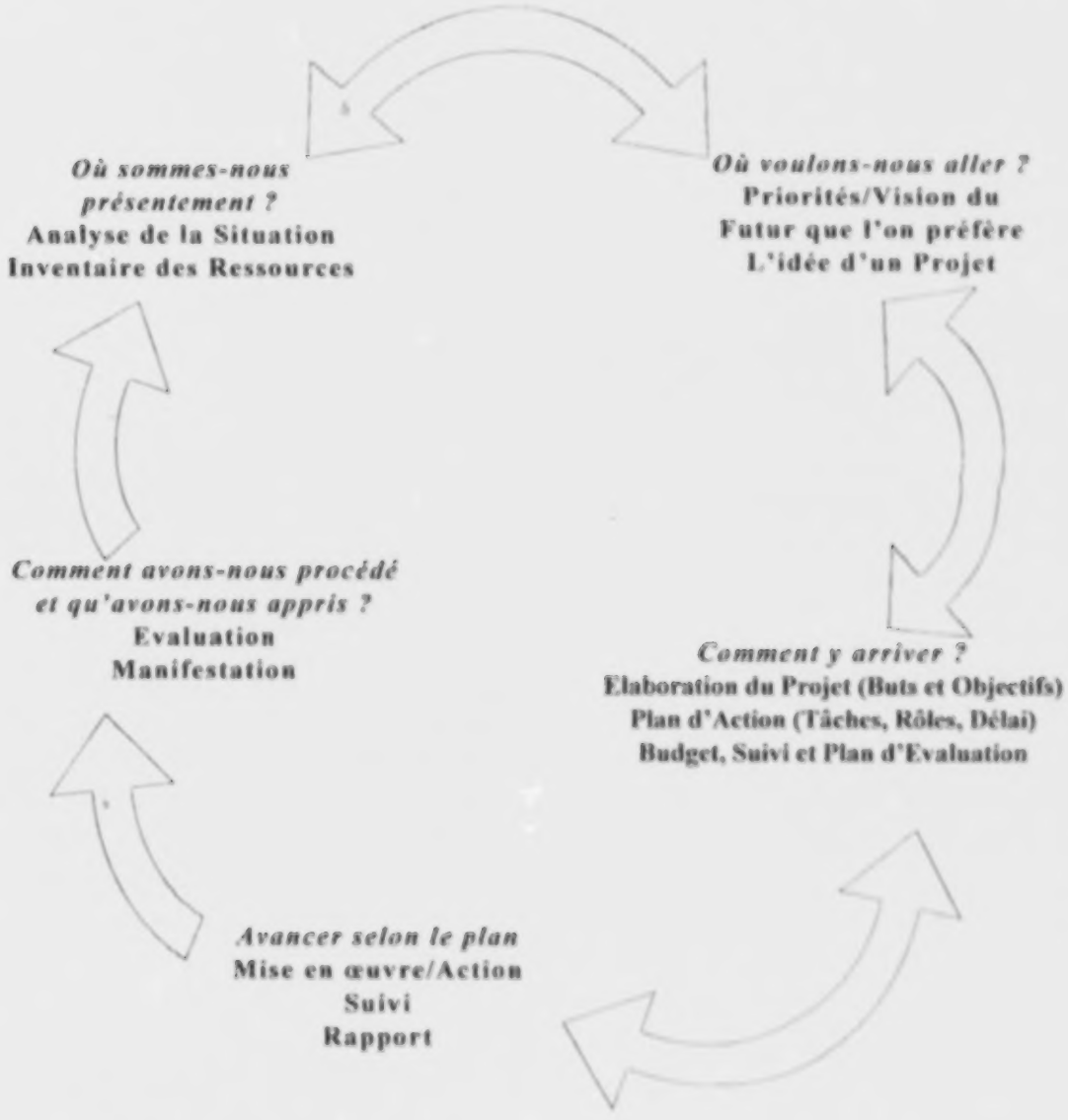
D. Ramenez le groupe à une ambiance plus sérieuse en leur demandant de faire refléter ce qu'ils ont appris dans la danse : « Quel rapport cette démonstration a avec les étapes de l'élaboration et de mise en œuvre du projet ? » Consolidez les points clés suivants :

1. Les étapes de la planification interviennent rarement en séquence ordonnée. Plusieurs activités peuvent se dérouler au même moment, telles que la recherche de ressources au profit d'une activité ultérieure, tout en exécutant une ou plusieurs autres tâches.

2. Le suivi constitue également une activité qui peut se dérouler simultanément avec d'autres activités.

3. Quelquefois, pendant que se déroule un projet, vous faites tout un détour pour retourner ensuite achever une étape qui était partiellement exécutée ou même pour essayer quelque chose de différent parce que les résultats escomptés ne sont pas obtenus au premier coup.

LE CYCLE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE



PLAN DE SESSION

SESSION 4
ANALYSE PARTICIPATIVE ET DETERMINATION DES PRIORITES EN COLLABORATION AVEC LA COMMUNAUTE

JUSTIFICATION

Au lieu d'utiliser le terme évaluation des besoins à la première phase d'un cycle de projet de développement communautaire, nous parlerons d' «analyse de la situation » pour insister sur le fait que l'analyse consiste beaucoup plus à identifier les besoins et les problèmes. Elle prend en compte toutes les activités sur lesquelles la communauté pourrait s'appuyer pour analyser ses réalités actuelles, ses projets passés, aussi bien que ce qu'elle veut pour l'avenir. Cette analyse prendrait également en compte l'identification à la fois des actifs et des insuffisances afin de déterminer la manière dont un projet potentiel pourrait cadrer avec l'état actuel de la communauté. Une fois que les membres de la communauté ont analysé leur situation de fond en comble, ils sont maintenant prêts à passer à la seconde phase du développement communautaire – la détermination des priorités et la vision de la destination.

Beaucoup de Volontaires ont dû être exposés à l'Analyse Participative pour l'Action Communautaire (APAC) ou à l'Evaluation Rurale Participative (ERP) au cours de la formation avant l'emploi ou en cours d'emploi. Ils ont dû certainement expérimenter certains des outils de l'APAC ou de l'ERP tels que le tracé de la carte communautaire, les calendriers saisonniers et les matrices de valeur avec leurs communautés. Dans la présente session, les participants envisageront plusieurs de ces outils participatifs en termes de types d'information que les outils procurent à la communauté, aussi bien qu'au Volontaire et à son Homologue. Les discussions qui ont lieu au cours de la session permettent également aux participants de comprendre la manière dont les informations collectées sur la communauté sont exploitées aux fins de détermination de priorités et de formulation de projets réels.

DUREE

1 heure 15 minutes à 2 heures, selon les activités facultatives

OBJECTIFS

A la fin de la session, les participants seront en mesure de :

1. Décrire le processus d'utilisation des programmes d'activités quotidiennes, des cartes communautaires, des calendriers de saison, des matrices d'analyse du genre et des outils de catégorisation pour collecter des informations et rendre prioritaires les problèmes essentiels de la communauté.
2. Analyser les informations ou les suggestions potentielles à obtenir au moyen de chaque outil et les mettre en adéquation avec les projets potentiels.

MATERIEL DE TRAVAIL

- Tipcharts vierges, marqueurs et bande adhésive
- Spécimen de cartes, calendriers, activités quotidiennes, matrices de graduation – des polycopiés ou de vrais produits provenant des communautés
- Instructions polycopiées relatives à l'élaboration de cartes, de calendriers et des activités quotidiennes (tirées des manuels d'APAC ou d'ERP)
- Polycopiés :
  - *Matrice d'Analyse de Genre*
  - *Aider la Communauté à Analyser et à rendre Prioritaires les Problèmes*

PREPARATION

1. S'assurer du degré de formation dont les participants ont bénéficié à travers les méthodes d'APAC, d'ERP ou de méthodes connexes permettant de déterminer si vous avez besoin d'entreprendre l'activité facultative du calendrier saisonnier prévue à l'Etape II. Si la plupart des membres de votre groupe ont peu ou pas d'expérience de ces outils, essayez alors d'utiliser ces participants en qualité de formateurs assistants pour vous aider à faire la démonstration du calendrier saisonnier et à diriger

les discussions de petits groupes sur les différents outils (Etape III.) En d'autres termes, faites une option ou créez-en une qui soit en adéquation avec le niveau et les besoins professionnels de vos participants. Le résultat le plus important de cette session consiste à donner à chacun la chance d'appréhender le « pouvoir » des outils et de mesurer leur applicabilité aux situations communautaires spécifiques. Si les participants n'ont pas la conviction que ces outils marchent, ils ne les utiliseront pas.

2. Devenez totalement familier au contenu de l'**APAC** : le ***Manuel d'Analyse Participative pour l'Action Communautaire, le Manuel de Formation Genre et Développement,*** et le Polycopié sur la Matrice d'Analyse de Genre (MAG) (en annexe à la présente session). Choisissez des exemples qui seront pertinents pour les participants. Vous pouvez également envisager la possibilité de s'entraîner à certains outils recommandés dans ***Bâtir les Communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur.***

3. Pour l'Etape III, rassemblez des spécimens récents de cartes, de calendriers, d'activités quotidiennes, de MAG et de matrices de catégorisation réalisées par les communautés. Mettez quatre postes en place autour de la salle, chacun des postes travaillent sur l'un des outils. Approvisionnez chacun des postes en spécimen, en polycopiés tirés du manuel de l'APAC et d'autres ouvrages de référence, de même que des sujets de discussion notés sur le flipchart. Si possible, désignez un participant ayant déjà expérimenté l'outil comme facilitateur de petit groupe.

4. Servez-vous des calendriers saisonniers préparés par les Volontaires et les Homologues s'ils ont été confectionnés comme exercice pré-atelier.

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION AUX THEMES DE SESSION

(10 minutes)

Introduisez cette session en la reliant aux sessions antérieures **Les Différentes Etapes de l'Elaboration d'un Projet et Actifs et Insuffisances.** Expliquez au groupe qu'au cours de la présente session, vous examinez plusieurs outils participatifs susceptibles d'être utilisés pour aider la communauté à analyser sa situation et pour identifier et catégoriser ses problèmes prioritaires.

ETAPE II. EXERCICE FACULTATIF AVEC L'OUTIL DE CALENDRIER SAISONNIER

(45 minutes)

Note à l'attention du Formateur : *Si les participants ont une certaine expérience de l'usage de cet outil et des autres outils d'analyse participative, passez à l'examen de l'Etape III. S'ils n'ont pas encore utilisé ces outils avec leurs communautés, donnez-leur alors l'exercice polycopié avec l'outil de calendrier saisonnier décrit ici. Nous suggérons le calendrier saisonnier parce qu'il constitue l'un des outils les plus faciles à simuler en dehors de la communauté « réelle ». Voir le manuel de l'APAC pour de plus amples détails et exemples d'outil de calendrier.*

A. Demandez aux Volontaires et aux Homologues de travailler en couples ou de se joindre à un couple (constituant ainsi un groupe de quatre) s'ils ont des situations communautaires similaires. Présentez le calendrier comme un moyen de consultation d'une variété d'informations dans un cadre temporel. Demandez aux participants les genres de choses qui, dans leurs communautés, sont influencées par les périodes de l'année. Consignez leurs réponses sur le flipchart en y ajoutant tout élément important qui aurait pu manquer (les travaux ménagers, le travail salarial, l'école, le temps, la santé, les dépenses, les évènements sociaux, les vacances religieuses, etc.) Montrez au groupe comment on commence la confection d'un calendrier en traçant le cadre temporel général (mois ou saisons) et en le remplaçant par des spécimens d'activités pertinentes figurant sur la liste.

B. Demandez aux couples Volontaire-Homologue ou aux petits groupes d'atelier un calendrier pour le compte de la communauté en insérant dans ce calendrier les points qui sont spécifiques à leur communauté.

C. Affichez les calendriers devant la salle. Demandez à quelques groupes d'expliquer les leurs en faisant ressortir ceux qui présentent différents types d'informations. Demandez pourquoi ces informations particulières y sont incluses.

D. Demandez aux participants d'interpréter leur travail en regardant leurs calendriers dans le sens vertical pour les modèles qui émergent. (L'interprétation verticale du calendrier révèle les périodes de grandes dépenses, de concentration de travaux, etc., ce qui permet une appréciation systématique des opportunités et des contraintes auxquelles les forces font face.) Demandez aux

participants si leurs calendriers leur permettent d'identifier des éléments tels que :

1. A quel moment les gens sont le plus occupés ?La situation est-elle la même pour les hommes que les femmes ?

2. A quelle période a-t-on l'impression qu'il y a du temps pour faire quelque chose de nouveau. Pour les hommes ? Pour les femmes ? Pour les garçons ? Pour les filles ? (Ils peuvent ne pas avoir assez d'informations pour répondre à cette question. Expliquez que d'autres instruments et/ou l'élaboration du calendrier et les discussions avec la communauté feront ressortir ces facteurs).

3. Y-a-t-il des indices suggérant les moments ou les moyens de transport constitueraient un problème si un projet devait compter sur eux ? (les conditions météorologiques, les récoltes et autres facteurs)

4. Les conditions météorologiques pourraient-elles affecter un projet ? Quels types de projets ?

E. Faites faire un compte rendu au groupe sur l'usage de ces techniques dans leurs communautés. S'il y a des participants qui ont une expérience de l'utilisation de l'outil calendrier, demandez-leur de partager la compréhension qu'ils en ont de part leur collaboration avec la communauté et les leçons apprises en matière de facilitation du processus.

ETAPE III. REVUE EN PETIT GROUPE ET RAPPORT SUR L'ANALYSE ET LES OUTILS DE CATEGORISATION

(45 minutes)

Note à l'attention du Formateur : *Cette activité rafraîchira et élargira la compréhension que les participants ont des divers outils d'analyse participative et leur montrera comment les informations qui en découlent se rapportent à l'élaboration du projet. Lisez le chapitre « Préparation » de cet aperçu pour les instructions relatives à la mise en place des postes de revue.*

A. Présentez l'exercice au groupe comme suit :

1. Choisissez l'un des outils (la cartographie de la communauté, les programmes d'activités quotidiennes, les calendriers saisonniers et les matrices de catégorisation) pour examen et discussion. Allez au poste que vous avez choisi et

constituez un petit groupe avec d'autres qui ont choisi le même outil.

2. Analysez les spécimens. Lisez les polycopiés mis à la disposition de votre poste et traitez maintenant les questions figurant sur le flipchart. (Voir la note à l'attention du Formateur ci-dessus).

3. Préparez-vous à décrire brièvement votre outil et à partager les réponses aux questions avec le grand groupe.

B. Laissez les groupes travailler dans leurs postes pour 20 minutes environ, et demandez-leur ensuite de rendre compte des résultats obtenus au grand groupe. Les comptes rendus de petit groupe doivent comprendre une brève description des outils et des principales idées découlant de leurs discussions.

Note à l'attention du Formateur : *Pour aider les participants à comprendre l'utilisation de chaque outil, faites-leur traiter les questions ci-dessous. Soyez libre d'ajouter des éléments aux questions ou de les modifier pour les conformer aux besoins de votre groupe de formation.*

LES CALENDRIERS SAISONNIERS :

(Voir questions de l'Etape II D).

Les Cartes Communautaires :

1. *Quelles révélations les cartes apportent-elles sur les actifs communautaires et personnels ?*

2. *Quelles institutions apparaissent ? Si elles n'apparaissent pas, quelles en sont les raisons ? (S'il n'y en a pas du tout, on peut demander particulièrement aux membres de la communauté de les attirer).*

3. *Que révèlent les cartes, s'agissant des rôles des hommes et des femmes ? Où passent-ils leur temps ?*

4. *Existe-il de ressources locales qui ne semblent pas être utilisées ? Par les hommes ? Par les femmes ? Par les garçons ? Par les filles ? Pourquoi pas ?*

5. *De quelle manière les informations relatives aux rôles et aux ressources pourraient être cruciales dans l'élaboration d'un projet particulier ?*

BEST COPY AVAILABLE

Le Programme d'activités quotidiennes :

1. *Quelle information transparaît sur les rôles fonctionnels des hommes ? des femmes ?*

2. *Quelle information transparaît sur les lieux où les hommes et les femmes passent leur temps ?*

3. *Quelles sont les indications suggérant que les programmes pourraient changer au fil des jours de la semaine ? Du mois ? De l'année ?*

4. *Si les réunions ou la formation doivent faire partie d'un projet qu'est-ce qui serait important au niveau de la disponibilité de temps chez les hommes et chez les femmes ?*

.4 *Qu'est-ce qui transparaît d'autre et qui pourrait constituer une information cruciale pour une idée particulière de projet ?*

Matrice d'Analyse de Genre (MAG) :

1. *Sur la base du spécimen de la MAG, citez quelques-uns des effets potentiels positifs et négatifs du projet.*

2. *Comment géreriez-vous les divergences d'opinion quant au caractère positif ou négatif d'un changement donné ?*

3. *Pensez-vous à un moment où vous auriez souhaité utiliser une matrice d'analyse de genre ? Décrivez cette situation et expliquez ce que la MAG aurait pu révéler.*

4. *De quelle manière peut-on utiliser la matrice d'analyse pour améliorer une proposition d'idée de projet ?*

5. *De quelles autres manières pourriez-vous exploiter la MAG avec votre communauté ?*

Matrices/Outils de Catégorisation :

1. *Quels genres de questions pourrait-on poser à la communauté pour savoir les problèmes importants auxquels ils sont confrontés ?*

2. *Quelles sont les différentes manières d'examiner ou de catégoriser les problèmes prioritaires ? (par exemple, Quels sont les différents critères que nous pourrions utiliser dans une opération de catégorisation, et pourquoi ?)*

3. *Comment les hommes et les femmes (ou les filles et les garçons) pourraient-ils percevoir les priorités de différentes manières ?*

4. *Citez quelques manières d'améliorer le niveau de confort et de confiance des populations afin de les amener d'exprimer leurs vrais options et sentiments sur les questions prioritaires ? (exemple, des discussions portant sur la ségrégation de genre avant la séance plénière; l'utilisation d'autres techniques de discussion qui encouragent la participation de tous les membres du groupe; l'utilisation de techniques de vote favorable ou défavorable ou de vote secret, etc.*

5. *Comment aideriez-vous la communauté à choisir une priorité et à démarrer un projet particulier ?*

C. Au terme des comptes rendus de petit groupe sur les outils de catégorisation, référez le grand groupe au polycopié, *Aider la Communauté à Analyser et à rendre Prioritaires les Problèmes.* Demandez au groupe de parcourir les informations et de répondre aux questions et aux préoccupations qu'ils peuvent avoir. Précisez que les communautés n'ont pas toujours besoin de matrices de décision et autres outils similaires pour déterminer leurs priorités (exemple : quelquefois, ils ont une idée bien claire de ce qu'ils veulent faire et sont en mesure de s'accorder sur des points donnés par une simple discussion).

ETAPE IV. DISCUSSION SOMMAIRE EN GRAND GROUPE

(15 minutes)

A. Utilisez les questions suivantes pour aider le groupe à résumer l'application des outils d'analyse participative à l'élaboration et à la gestion d'un projet :

1. Pourquoi est-il crucial que les communautés elles-mêmes créent ces visuels et en discutent ?

2. Quelles sont les directives générales relatives à *l'utilisation* de chacun de ces outils ?

3. Citez quelques-uns des résultats importants de la collaboration que vous entretenez avec les membres de la communauté quant à l'utilisation de ces techniques d'analyse. (Commencent-ils à travailler ensemble ? A s'approprier les informations ? A compter avec les forces qu'ils estiment avoir ? Les idées de projet sont-elles perçues dans un large contexte ?)

4. Comment pouvez-vous (Volontaires et Homologues) encourager la communauté à apprendre et à se servir de ces

outils ? Quels sont vos rôles premiers dans les phases d'analyse et de détermination de priorités du cycle de développement communautaire ?

B. Demandez aux participants s'il y en a qui ont déjà utilisé d'autres outils qui, à leur avis, pourraient être utiles dans l'analyse et la détermination des priorités. Dites-leur de décrire brièvement l'outil utilisé et d'en expliquer la valeur.

C. Informez-les que la session suivante vous amènera à discuter des désirs, besoins et problèmes réels que les communautés pourraient identifier comme des questions prioritaires, et des possibilités de mieux comprendre la différence existant entre ces différents concepts.

RESSOURCES

Bâtir les communautés de l'Intérieur vers l'Extérieur (ICE n° CD051)

Manuel de Formation « Genre et Développement » (ICE n° M0054)

APAC : Analyse Participative pour l'Action Communautaire (ICE n° M0053)

Un Autre Point de Vue : Manuel de Formation en Analyse de Genre à l'Utilisation des Agents Communautaires (ICE n° WD108)

MATRICE D'ANALYSE DE GENRE

La Matrice d'Analyse de Genre (MAG) constitue l'un des moyens d'analyse des impacts d'une activité potentielle ou d'un projet. Les étapes ci-dessous vous indiquent la manière dont vous pourriez travailler avec votre communauté pour analyser les idées de projets qu'elle suggère.

1. Montrez un grand dessin du plan sur un tableau noir ou sur un flipchart. Voyez ensemble les définitions de catégories. Par exemple, vous pouvez ajouter les groupes d'âges, les groupe ethniques ou d'autres groupes de la communauté susceptibles d'être affectés de différentes manières).

2. Pour l'activité ou le projet que votre communauté ou votre groupe a l'intention d'entreprendre, inscrivez les éléments dans chaque chapitre, qu'ils soient positifs ou négatifs. Par exemple, un projet donné peut nécessiter la main-d'œuvre féminine pour certaines tâches et la main-d'œuvre masculine (ou des garçons ou des filles) pour d'autres. Ecrivez les tâches de chacun dans les cases. Certains horaires de la journée, de l'année entière ou certaines saisons peuvent également être nécessaires pour les différents groupes de personnes. Continuez à travailler dans tous les sens du tableau jusqu'à ce que vous identifiiez tous les effets prévisibles du projet.

3. Retournez ensuite à chaque élément et déterminez si l'effet était positif ou négatif ou les deux probablement ou inconnu. Si c'est positif (ou que cela représente une opportunité) placez un « + » devant cet élément. Si c'est négatif (ou cela représente une contrainte), placez un « – » devant l'élément. Ne mettez aucun signe lorsque l'effet n'est pas prévisible. Cette discussion devient très vivante lorsque certains effets sont jugés positifs par certains alors que d'autres les trouvent négatifs. Ce qui est important, c'est le processus de discussion des effets et les différentes perceptions que les gens en ont. Mettez les symboles (« + » ou « – ») lorsque les participants s'accordent sur les effets.

4. Une fois que le tableau est achevé, revoyez tous les éléments. Pensez aux types de questions suivants pour analyser l'activité potentielle :

   a. Quels tâches et délais avons-nous découverts et qui n'aient pas été prévus ? Sont-ils réalistes ? Dépendent-ils des saisons ? Y-a-t-il des tâches que la communauté ne peut pas assurer ?

   b. Les ressources dont nous avons besoin sont-elles disponibles au niveau de la communauté ? Les membres de la communauté seront-ils en mesure de les utiliser ? Faisons-nous un bon usage de nos ressources à travers ce projet ? Si nous devions sortir de la communauté pour rechercher les ressources, comment les trouverions-nous ?

   c. Prévoyons-nous des changements culturels ? Comment ces changements seront-ils perçus par les femmes ? Par les hommes ? Par les sages ?

d. Avons-nous identifié des aspects du projet qui font ressortir la nécessité d'éduquer d'autres membres de la communauté sur les avantages du projet afin qu'ils puissent le soutenir ? Comment y arriver ?

e. Cette analyse a-t-elle montré que ce projet n'est peut-être pas adéquat ou qu'il n'est pas celui que nous pouvons réaliser présentement ? Si oui, pouvons-nous le modifier afin de le rendre plus acceptable ? Ou bien, existe-t-il un meilleur moment de l'année pour entreprendre un tel projet, plutôt que maintenant ?

Quand et comment utiliseriez-vous une méthode comme la MAG ? Elle peut se révéler utile à différents moments.

1. Comme dans l'exemple précédent, *avec la communauté,* étudiez toutes les possibilités de la MAG *avant de démarrer le projet.* L'idée visuelle de la matrice peut ne pas être bien connue et semer la confusion dans les esprits de certains membres de la communauté. La forme ne constitue pas l'élément essentiel : c'est la discussion du contenu de la matrice qui est cruciale. Les dessins peuvent remplacer les mots. Les éléments peuvent être disposés sur le sol au lieu d'utiliser du papier ou un stylo ou le tableau et la craie.

2. Une fois que le projet est lancé, il peut-être utilisé *avec la communauté pour suivre l'évolution du projet,* faisant des réflexions sur certains impacts inattendus pendant qu'il est encore temps pour ajuster le projet.

3. Il serait utile *de passer en revue, ensemble avec la communauté, quelques projets passés,* particulièrement ceux qui ont échoué, afin d'en connaître les causes. Ce serait une manière d'apprendre et de partager cette expérience avec la communauté, afin d'éviter, nous l'espérons, de tomber dans les mêmes pièges.

4. On peut s'en servir pour *analyser, ensemble avec la communauté, un projet dont on a hérité et qui chancelle.*

5. Autres possibilités :

MATRICE D'ANALYSE DE GENRE

	Tâches	Durée	Ressources	Culture
Les Femmes				
Les Hommes				
Le Ménage				
La Communauté				
Les Autres				

DEFINITIONS DE LA MATRICE D'ANALYSE DU GENRE

La Matrice d'Analyse du Genre est un moyen simple et systématique d'étude des différents effets de genre que les projets ont sur les hommes et les femmes. La matrice comporte quatre niveaux d'analyse et quatre catégories d'analyse.

LES NIVEAUX D'ANALYSE

Les quatre niveaux d'analyse sont : les femmes, les hommes, le ménage (comprenant les enfants et d'autres membres de la famille vivant ensemble), et la grande cellule – la communauté.

Les Femmes – Il s'agit ici des femmes de tous les âges appartenant au groupe cible (si le groupe cible comprend les femmes) ou de toutes les femmes de la communauté.

Les Hommes – Il s'agit ici des hommes de tous les âges appartenant au groupe cible (si le groupe cible comprend les hommes) ou de tous les hommes de la communauté.

Le ménage – Il s'agit de toutes les femmes, de tous les hommes et de tous les enfants vivant ensemble, même s'ils n'appartiennent pas à une même famille nucléaire. Bien que les types de ménages puissent varier même au sein d'une même communauté, les gens savent toujours de quoi est fait leur « ménage » ou « famille ». Voilà la définition ou l'unité d'analyse qui doit être utilisée à ce niveau de la MAG.

La Communauté – Il s'agit ici de tous ceux qui vivent à l'intérieur de la zone du projet. L'objectif de ce niveau est d'étendre l'analyse au-delà de la famille pour prendre en compte toute la société. Toutefois, les communautés sont complexes et comprennent souvent un nombre de groupes différents de gens ayant des intérêts différents. Ainsi, si une « communauté » bien définie n'a pas de sens dans le contexte du projet, ce niveau d'analyse peut-être éliminé.

LES CATEGORIES D'ANALYSE

Les quatre catégories d'analyse sont les changements potentiels de tâches, de période, de ressources et de facteurs socioculturels pour chaque niveau d'analyse.

Les Tâches – Il s'agit des changements de tâches (chercher de l'eau à la rivière), du niveau de qualification requis (travailleurs qualifiés par rapport aux non qualifiés, l'enseignement de type scolaire, la formation), et la capacité de travail (combien de personnes et quelle quantité de travail elles peuvent accomplir; a-t-on besoin de recruter des gens ou bien les membres de la famille peuvent-ils faire le travail ?).

La Durée – Il s'agit des changements dans le temps total (3 heures, 4 jours, etc.) qu'il faut pour accomplir la tâche liée au projet ou à l'activité.

Les Ressources – Il s'agit des changements intervenant dans l'accès au capital (revenus, propriété foncière, crédit) comme conséquence du projet, et l'extension du contrôle sur les changements dans les ressources (plus ou moins) pour chaque niveau d'analyse.

Les Facteurs culturels – Il s'agit des changements intervenant au niveau des aspects sociaux de la vie des participants (changements dans les rôles ou statuts des genres) comme conséquence du projet.

La Matrice d'Analyse du Genre est tirée de Un Autre Point de Vue : Manuel de Formation sur l'Analyse du Genre à l'intention des Agents Communautaires, de A. Rani Parker (UNIFEM) (ICE n° WD108)

SPECIMEN DE MATRICE D'ANALYSE DU GENRE
PROJET D'ADDUCTION D'EAU AU PROFIT DE TOUS LES MENAGES DU VILLAGE

	Tâches	Durée	Ressources	Culture
Les Femmes	+ Plus besoin de transporter de l'eau	+ Economie de temps - Choix de loisirs		
Les Hommes	La Formation, les travaux de construction et d'entretien prennent plus de temps			- Gênés que les femmes aient quelque temps de libre
Le Ménage			+ Meilleure Santé + Davantage d'eau	
La Communauté	+Comité communautaire pour l'eau formé pour l'entretien de l'infrastructure			
Les Autres	+Les enfants n'ont plus besoin de transporter l'eau			

+ = résultat positif - = résultat négatif

AIDER LA COMMUNAUTE A ANALYSER ET A RENDRE PRIORITAIRE LES PROBLEMES

LES DIFFERENTES APPROCHES DE DISCUSSION DES PROBLEMES DE LA COMMUNAUTE AVANT L'ETABLISSEMENT DES PRIORITES

Quelques-unes des suggestions ci-après vous donneront probablement les moyens de discuter des questions que votre communauté a identifiées comme importantes. Selon votre liste, choisissez un ou deux moyens d'étudier les choix – vous n'avez pas besoin de les utiliser tous.

1. Nécessité urgente
2. Degré d'intérêt ou de besoin : hommes/femmes/filles/garçons, autres catégories
3. Ressources – mobilisables grâce aux ressources locales disponibles
4. Analyse de cause à effet
5. Envergure/complexité – temps nécessaire, ressources extérieures, etc.
6. Risque
7. Les liens avec d'autres projets, d'autres organisations travaillant dans ce domaine, les sources d'appui/d'information.

LES CRITERES PROBABLES DE CATEGORISATION

La catégorisation se fait souvent sur la base du critère « Lequel est plus important ? » Quoiqu'il soit bon de le savoir, il se peut que les éléments les plus importants ne soient pas ceux que le groupe ou la communauté est en mesure de traiter. Une deuxième catégorisation s'appuyant sur l'une des suggestions ci-dessus pourrait ramener en tête de liste des idées de projets plus réalisables.

- Lequel pouvons-nous réaliser en un an ?
  - le complexe par rapport au simple
  - le court terme par rapport au long terme
- Lequel pouvons-nous réaliser avec nos propres ressources ?
- Lequel profitera le plus aux populations ?
- Lequel pourrait avoir un plus grand impact ?

DE QUELLE MANIERE (PHYSIQUEMENT) LES ELEMENTS PEUVENT-ILS ETRE CATEGORISES ?

- Méthodes traditionnelles de prise de décision (tous les moyens culturellement connus et appropriés).
- Le Vote
  - Les suffrages exprimés physiquement (pierres, grains de maïs, etc.)
  - Les suffrages à mains levées
  - Le vote secret
- L'Echantillonnage de divers sous-groupes
- La discussion aboutissant au consensus

PLAN DE SESSION

SESSION 5
DESIRS, BESOINS, OU PROBLEMES ?
COMPRENDRE LA DIFFERENCE

JUSTIFICATION

Comme décrit dans la justification du plan de session relatif aux Actifs et Insuffisances, les agents de développement doivent démarrer avec le positif, ce que les populations ont et peuvent faire, et non ce qui leur manque. Toutefois, lorsqu'on travaille avec une communauté ou un groupe de la communauté, à un moment donné, il faut les aider à identifier ce qu'ils veulent changer. Nous pouvons le demander de plusieurs manières : Qu'est-ce qui améliorerait leur vie ? Que désireraient-ils changer ? Quels sont, à leur avis, les problèmes auxquels ils veulent apporter des solutions ?

La détermination de la différence entre désirs, besoins ou problèmes constitue une distinction importante à faire lorsqu'on établit l'ordre de priorité des activités et des projets. Il est difficile et embrouillant de tenter de rendre prioritaire une liste de *besoins* sans chercher à savoir la nature de chacun d'eux et à déterminer ensuite une méthode d'établissement de priorité. Faire la lumière sur les distinctions entre désirs, besoins et problèmes nous aiderait à exprimer nos analyses plus clairement et plus exactement. L'affûtage de notre analyse et la clarification de l'expression de telles distinctions constituent l'objectif de la présente session. Elle sert d'introduction à la session relative à la catégorisation des priorités.

OBJECTIFS

Vers la fin de la présente session, les participants seront en mesure de :

1. Affûter leurs techniques analytiques pour déterminer la différence entre désirs, besoins et problèmes et aider les membres de la communauté à déterminer ci qu'ils ont en relation avec ce qu'ils veulent et à entraîner un processus volontaire d'établissement de priorités en vue des actions à entreprendre.

2. Identifier plusieurs différentes questions dont les facilitateurs communautaires peuvent se servir pour élucider les désirs, besoins et problèmes d'une communauté.

DUREE

1 heure 15 minutes

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipcharts vierges, marqueurs et bande adhésive
- Flipchart portant des passages du polycopié (autant de copies qu'il y a de petits groupes à l'Etape III)
- Polycopiés : *Il s'agit ici de Désirs, de Besoins ou de Problèmes* ?

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION

(5 minutes)

Choisissez quelques idées clés de la justification pour introduire rapidement cette session et la relier aux sessions antérieures relatives aux approches actifs-insuffisances et aux outils d'évaluation communautaire (cartographie, calendriers, réunions, etc.). N'exagérez pas cette introduction car les exercices et discussions qui suivent constituent les principaux véhicules de la connaissance dans cette session.

ETAPE II. EXERCICE INDIVIDUEL SUR LA DIFFERENCIATION ENTRE DESIRS, BESOINS, OU PROBLEMES

(15 minutes)

A. Montrez la liste du flipchart, *Désirs, Besoins ou Problèmes* (au verso), et distribuez les polycopiés contenant ces mêmes informations. Dites au groupe qu'il s'agit là d'une liste de sujets confectionnée à partir d'une série de différentes activités d'évaluation participative de besoins organisées dans la Communauté X.

DESIRS, BESOINS OU PROBLEMES

1. **Le sol est pauvre.**
2. **Quatre-vingts pour cent des filles de notre ville ne savent pas lire.**
3. **Il n'y a pas de marché.**
4. **La seconde salle de classe n'est pas achevée**
5. **Les emplois disponibles pour les jeunes requièrent de grandes qualifications**
6. **Les hommes boivent trop.**
7. **Les émotions et les intérêts des femmes sont étouffés.**
8. **Quatre-vingt-dix pour cent des populations souffrent de parasites.**
9. **La route est toujours en mauvais état.**
10. **Nous voulons un terrain de jeux pour nos enfants.**
11. **Notre coopérative réussirait mieux avec davantage de membres.**

B. Notez les tâches individuelles sur le flipchart et expliquez-les comme suit :

1. Sur votre polycopié individuel, lisez chaque énoncé de sujet et dites si vous le considérez comme un désir, un besoin ou un problème. Selon votre appréciation, marquez :

   D pour désir

   B pour besoin

   P pour problème

2. En poursuivant votre exercice selon la liste, retenez mentalement quelques uns des facteurs qui influent sur votre manière de faire les distinctions.

C. Donnez 8 à 10 minutes aux participants pour ce travail.

ETAPE III. DISCUSSION ET COMPTE RENDU DE PETITS GROUPES SUR LA DEFINITION DES TERMES

(30 minutes)

A. Accrochez les copies des phrases écrites sur flipcharts à plusieurs endroits de la salle. Demandez aux participants de se rassembler autour des flipcharts en groupes de cinq ou six.

76 BEST COPY AVAILABLE

B. Dites aux participants qu'ils auront l'occasion de comparer leurs listes et de discuter de leurs réponses avec les autres. Expliquez-leur qu'ils ont pour tâche d'essayer d'obtenir un consensus sur ce que sont un désir, un besoin ou un problème. Laissez-les démarrer la discussion.

Note à l'intention du Formateur : *Les styles de langue seront utiles dans les différenciations. Par exemples : Les hommes boivent est une assertion. Les hommes boivent trop implique qu'un jugement a été formulé et pose un problème. Voyez également les verbes (veulent, pas achevé) et les adverbes (trop, toujours, davantage).*

C. Accordez environ 20 minutes pour l'exercice de petits groupes. Passez cinq minutes à faire des recommandations aux groupes et demandez-leur de choisir un porte-parole.

D. Regroupez encore les participants. Que chaque petit groupe rende compte de la manière dont il a choisi chaque phrase. A travers la discussion, aidez le groupe à parvenir à des définitions approximatives de *désir, besoin* et *problème.* Faites la liste des définitions sur les flipcharts.

Note à l'intention du Formateur : *Les problèmes sont souvent considérés comme des choses ayant un impact négatif sur les êtres humains ou sur l'environnement. Les besoins sont souvent perçus comme un processus d'amélioration de la situation existante – exemple : l'utilisation d'un pont est mieux que le passage du fleuve par pirogue. On peut considérer le désir comme quelque chose d'agréable, mais pas essentiel. En s'essayant à ces définitions, l'importance de la compréhension du contexte doit être constamment soulignée, renforçant ainsi la nécessité d'amener les membres de la communauté à discuter et à décider eux-mêmes du degré relatif de l'importance des désirs, des besoins ou des problèmes.*

ETAPE IV. DISCUSSION EN GRAND GROUPE – L'APPLICATION DE CES METHODES A NOS TRAVAUX COMMUNAUTAIRES

(20 minutes)

A. Rappelez l'attention des participants sur la liste des Désirs, Besoins ou Problèmes et demandez-leur :

« Quelle(s) question(s) auraient pu être posée(s) pour élucider cette liste ? »

Leurs réponses peuvent comprendre les suivantes :

- Y-a-t-il des choses que vous aimeriez améliorer ? Changer ? Avoir ?
- Qu'en disent les gens ? Qu'en pensent les gens ?
- Qu'aimeriez-vous faire ? Traiter ?
- Qu'est-ce qui améliorerait votre vie ?
- Quelle est votre vision ?
- Quels sont vos problèmes ?

Discutez des différents types de réponses que ces questions pourraient apporter et faites ensuite la clarification suivante :

Faites attention à la façon dont vous formulez vos questions à votre communauté – *la première question est fatale*. Au lieu de commencer par « Quels sont vos problèmes ? », vous pourriez commencer par « Quels sont vos actifs et vos ressources ? » suivi de « Qu'est-ce qui pourrait apporter des améliorations à votre communauté (école, organisation, club) ? » Enfin, vous pourriez demander « Quelles sont les opportunités qui s'offrent à vous et les contraintes auxquelles vous faites face en essayant d'améliorer la situation ? » Si les contraintes dépassent largement les opportunités, vous pourriez avoir de problème !

B. Demandez au groupe : « Quelles autres implications la présente discussion a pour nous ? »

Les réponses probables pourraient comprendre :

1. Analyser la situation pour savoir si la communauté peut faire quelque chose à ce sujet. Quelquefois, les désirs, les besoins ou les problèmes dépassent leur compétence. D'autre part, l'examen de causes ou activités connexes pourrait leur permettre de commencer. Par exemple, en analysant les causes d'un problème, les membres de la communauté peuvent se rendre compte qu'ils peuvent agir sur une ou plusieurs causes, quand bien même ils ne sont pas en mesure de résoudre le problème entièrement. Si vous êtes entrain d'établir un ordre de priorités pour les problèmes, vous pourriez le faire une fois par ordre d'importance, et l'autre fois en fonction des possibilités d'action.
2. Examinez le concept de « victoires gagnables » de Saul Alinsky. Son idée est que, pour que les gens acquièrent de l'assurance, il faut commencer petitement et « gagner » avec

de petites réalisations. Si, au contraire, le groupe tente d'entreprendre quelque chose de trop grand, il peut ne pas percevoir le progrès accompli et se décourager, détruisant ainsi son amour-propre.

3. Voyez l'importance que les différents problèmes revêtent pour les femmes et les hommes de la communauté. Il est important de discuter dans l'intérêt de qui va un projet – y compris dans votre propre intérêt en tant que Volontaire – Par exemple, si vous utilisez un visuel comme une carte de la communauté, on peut examiner chaque actif ou désir et se demander « Que se passera-t-il si les hommes ou les femmes n'obtiennent pas telle chose ? Ou ne la reçoivent pas ? »

4. Ne perdez pas de vue l'usage de la langue et clarifiez l'utilisation du mot « problème ». Parlez de *rechercher les solutions* au lieu de *résoudre les problèmes*.

5. Pour les formateurs : Voyez jusqu'où un formateur peut aller en traitant de ces questions avec les apprenants de la classe. Par exemple, est-ce qu'un cours de science ou d'anglais ou un projet peut s'occuper des actifs, des causes des problèmes de ces élèves filles ou garçons ou traiter des actions devant permettre de satisfaire les besoins ?

ETAPE V. SYNTHESE FINALE ET ILLUSTRATION

(5 minutes)

Concluez la présente session en disant au groupe que les actifs, désirs et problèmes constituent des points d'un continuum. Tracez un simple continuum pour servir d'illustration graphique. Expliquez que les communautés ne sont pas stagnantes et que leurs actifs, désirs, besoins et problèmes ne le sont pas non plus – ils sont liés et dynamiques. Illustrez ce point à l'aide des exemples suivants :

Exemple 1 : Pour les enfants d'une communauté menant une existence de paysans dans les montagnes, être illettrés peut ne pas constituer un problème. Si l'agriculture ne produit pas suffisamment de nourriture ou que les familles deviennent trop grandes pour le lopin de terre disponible, les enfants peuvent émigrer vers les villes et les cités. Là, ils peuvent avoir le désir de devenir lettrés parce que cela leur permet de mieux participer aux activités de la société, et, en effet, avec le temps, ils peuvent ressentir la nécessité de devenir lettrés pour

obtenir des emplois bien rémunérateurs leur permettant de mieux vivre.

Exemple 2 : Quelques membres de la communauté peuvent former une coopérative leur permettant de réaliser ce qu'ils n'auraient pas pu individuellement. Avec le temps, la coopérative peut vouloir agrandir son cercle pour mieux réussir ce qu'ils sont entrain de faire ou élargir leurs activités d'une manière ou d'une autre. L'impossibilité de trouver d'autres membres peut ne pas être un problème, il peut tout simplement constituer un frein à leur nouveau désir.

DESIRS, BESOINS, OU PROBLEMES ?

Voici une liste de problèmes de la communauté. Lisez chacun des sujets et dites si vous le considérez comme un désir, un besoin ou un problème. Selon votre appréciation, choisissez les lettres ci-après :

D pour désir

B pour Besoin

P pour problème

_____ **1. Le sol est pauvre.**

_____ **2. Quatre-vingts pour cent des filles de notre ville ne savent pas lire.**

_____ **3. Il n'y a pas de marché.**

_____ **4. La seconde salle de classe n'est pas achevée.**

_____ **5. Les emplois disponibles pour les jeunes requièrent de grandes qualifications.**

_____ **6. Les hommes boivent trop.**

_____ **7. Les émotions et les intérêts des femmes sont étouffés.**

_____ **8. Quatre-vingt-dix pour cent des populations souffrent de parasites.**

_____ **9. La route est toujours en mauvais état.**

_____ **10. Nous voulons un terrain de jeux pour nos enfants.**

_____ **11. Notre coopérative réussirait mieux avec davantage de membres.**

PLAN DE SESSION

SESSION 6
L'ELABORATION DE PROJET : 1ERE PARTIE – VISION, ACTIFS, ET STRATEGIES

JUSTIFICATION

Une fois que la communauté a identifié et retenu un domaine de problème prioritaire, elle est prête à commencer la définition du projet qui s'attaquera à ce problème. L'Elaboration de Projet présentée dans la présente session est un processus à six étapes permettant à la communauté de mettre en place l' « épine dorsale » de son projet, qui commence par une vision ou un rêve du visage que les membres de la communauté voudraient donner à leur avenir en ce qui concerne ce problème particulier. Ce processus se poursuit donc avec l'identification des ressources existantes, que la communauté doit appliquer à la vision : l'élaboration de meilleures stratégies, l'identification des buts, objectifs et indicateurs de succès, et le test de faisabilité dudit plan.

Dans cette session (1ère Partie), les Volontaires et Homologues se mettent en couples de deux pour constituer les équipes de projet et s'exercer à pratiquer les étapes d'élaboration de projet sur la base des priorités de leurs communautés respectives. Les équipes de projet continueront à travailler sur ces exercices de projets pendant le reste de l'atelier d'EGP.

OBJECTIFS

1. S'exercer aux trois premières étapes de l'élaboration d'un Projet Communautaire – Se fixer une vision, identifier les ressources existantes et choisir les meilleures stratégies.

2. Identifier et pratiquer les activités participatives susceptibles de faciliter le processus de planification avec les membres de la communauté.

DUREE

2 heures 30 minutes

MATERIEL DE TRAVAIL

- Cinq écharpes ou foulards qui serviront de bandeaux au régulateur de climat
- Cinq oranges (ou tout fruit local disponible et bon marché) pour le réglage du climat
- Flipchart préparé ou Questions/Etapes d'élaboration de projet
- Visuel sur le Cycle de Développement Communautaire (de la session 3)
- Feuille de papier vierge et marqueurs pour l'exercice de visionnage
- Polycopiés :
  - *Formulaire d'Elaboration de Projet* (version anglaise)
  - *Formulaire d'Elaboration de Projet* (version traduite selon le cas)
  - *Spécimen d'Elaboration de Projet* (voir Annexe A)

PREPARATION

1. Etudiez la séquence entière d'élaboration de projet (exemple : 1ère et 2ème Parties) afin de vous familiariser avec les étapes et l'organisation du travail des participants en équipes de projet. Décidez de la manière dont vous voulez exploiter les Spécimens d'Elaboration de Projet (Annexe A). Vous pouvez faire lire les spécimens aux participants pendant l'Etape II, afin qu'ils aient une idée générale de ce travail. Vous pouvez également vous y référer plus tard. Si vous décidez toutefois d'exploiter les cases, rassurez-vous que le groupe comprend qu'ils sont destinés à servir d'échantillons et qu'ils ne constituent pas *le* modèle. Le danger est que les gens tentent quelquefois de mouler leurs projets trop à l'image du spécimen plutôt que d'être flexibles et créatifs dans le processus.

2. Préparez un flipchart avec des Questions/Etapes d'Elaboration de Projet et affichez-le au mur, à côté du visuel du Cycle de Développement Communautaire.

3. Si vous voulez faire la démonstration de la matrice de catégorisation prévue à l'Etape V C, adaptez les critères afin de les conformer aux besoins de votre groupe.

PROCEDE

ETAPE I. REGULATEUR DE CLIMAT – DECOUVRIR L'ORANGE

(20 minutes)

A. Dirigez le groupe et entreprenez une brève activité de régulation de climat qui met l'accent sur la nécessité d'impliquer les membres de la communauté dans le processus de planification. Une suggestion consiste à « Découvrir l'Orange ». Pour faire cet exercice, vous aurez besoin de dégager un espace dans la salle de formation ou mieux encore, de faire sortir le groupe et de l'emmener sur un espace vert comportant quelques aléas ou obstacles. Organisez l'activité comme suit :

   1. Demandez cinq volontaires dans le groupe. Envoyez ces personnes assez loin, où ils ne peuvent voir ni entendre ce que fait le reste du groupe. Donnez un bandeau à chacun d'eux et demandez-leur de le fixer en préparation de l'activité. Expliquez-leur que c'est seulement quelques instants après qu'ils retourneront dans la salle de formation où ils recevront des instructions de plusieurs collègues. Laissez ces gens là où ils sont, pendant que vous apprêtez le reste du groupe.

   2. Demandez au reste des participants de se constituer en cinq groupes égaux en utilisant la méthode de décompte. Expliquez qu'un Chercheur d'Orange sera détaché du groupe qui vient de sortir de la salle et affecté à chacun des groupes constitués. Chaque petit groupe a pour tâche de donner des instructions au chercheur d'orange aux yeux bandés qui lui est affecté aux fins de localiser une orange donnée placée quelque part dans la salle par un membre du groupe. L'astuce que présente cette activité, c'est que chaque membre de l'équipe ne peut communiquer avec le chercheur qu'une fois. En d'autres termes, chaque équipe ne peut donner que cinq instructions pour aider son Chercheur d'Orange à retrouver le fruit.

   3. Disposez les oranges à une certaine distance des équipes et assurez-vous que chaque équipe distingue son orange.

4. Faites revenir les Chercheurs d'Oranges dans le groupe et mettez chacun d'eux à la disposition de son équipe. Demandez à chaque équipe de choisir un de ses membres qui servira d' « observateur » au Chercheur d'Orange. (Un observateur est celui-là qui suit celui dont le visage est bandé et qui lui signale les obstacles qu'il y a sur son chemin. Toutefois, l'observateur ne donne pas d'indications ou de véritables instructions. Il le met seulement en garde contre les obstacles, exemple : « Il y a deux chaises à deux pas de toi »).

B. Pratiquez cette activité et attribuez un petit prix à l'équipe gagnante. Traitez cette activité en mettant en évidence le message selon lequel les projets réussissent mieux lorsque tout le monde est impliqué dans la planification et a la possibilité d'y contribuer. Les Volontaires et les Homologues doivent impliquer les membres de la communauté dans le même genre de processus d'élaboration participatif que nous mettons en pratique dans cet atelier. Demandez aux participants d'échanger rapidement des exemples de groupes, comités ou équipes de planification communautaires avec lesquels ils ont travaillé dans le passé, et dire comment ces groupes ont été impliqués dans le processus de planification. (Questions approfondies : Qui les a encouragés ou invités ? Quelle a été la durabilité de leur engagement ? Qui manquait dans le processus de planification ?)

ETAPE II. APERÇU GENERAL SUR L'ELABORATION DU PROJET ET FORMATION DES EQUIPES DE PROJET

(20 minutes)

A. Renvoyez le groupe au Cycle de Développement Communautaire et aux Etapes du Processus de Planification de la session 3. Faites parcourir rapidement le processus au groupe et expliquez comment l'exercice de planification sera organisé : « Chaque couple de Volontaire et Homologue travaillera en tant qu'équipe de projet sur la planification d'un projet relatif à un problème prioritaire de votre communauté. Vous allez élaborer un plan de projet et continuerez dans les sessions ultérieures avec un plan d'action, un budget et un plan de suivi-évaluation. Tout au long du processus, nous servirons tous de ressources ou de consultants à l'un et à l'autre selon le cas ».

B. Que les participants constituent leurs équipes et choisissent une priorité qu'ils jugent importante pour leur communauté. Après

environ 10 minutes, cherchez à savoir si tout le monde a fini et demandez à chaque équipe de communiquer son domaine prioritaire. Prenez note sur le flipchart que vous affichez au mur.

Note à l'attention du Formateur : *Le problème prioritaire doit être assez vaste à cette étape. Voici quelques exemples : meilleurs soins de santé pour la mère et l'enfant, l'accès à l'enseignement secondaire, une protection accrue de la forêt et de la faune, davantage d'activités génératrices de revenus pour les femmes, ainsi de suite. Aidez les participants à avoir une « vision large » à cette étape du processus afin qu'ils n'omettent pas par inadvertance certaines étapes de la planification. S'il y a des équipes qui se cherchent suggérez-leur de penser aux ressources et capacités individuelles qui existent au sein de la communauté et à un domaine à construire ou à renforcer. De façon idéale, ils ont déjà discuté des priorités avec les membres de la communauté et ont une idée claire de ce qu'ils veulent entreprendre.*

ETAPE III. EXERCICE DE VISIONNAGE – CREATION DE LA VISION COMMUNAUTAIRE

(40 minutes)

A. Entraînez le groupe dans un exercice de visionnage qui leur permettra de formuler un énoncé de ce qu'il espère pour l'avenir par rapport à la priorité retenue. Demandez aux participants de se rasseoir confortablement, d'être relaxes et de s'imaginer ce qui suit :

« Nous sommes à un ou deux ans de l'objectif futur. Votre communauté et vous avez l'intention d'organiser une grande manifestation pour marquer la fin de votre projet. La communauté a vraiment évolué et vous rayonnez tous de fierté pour cette réalisation. Vous êtes contents d'avoir pu surmonter certains obstacles et conflits et vous êtes tous agréablement surpris d'avoir noté un engagement aussi fort chez tant de gens. Vous vous êtes même arrangés pour obtenir un grand soutien hors de votre communauté. Nous sommes au milieu de l'après-midi et l'un des responsables communautaires se dirige vers un microphone pour présenter les grandes réalisations et souligner l'aboutissement de vos grands efforts. Ecoutez attentivement... Qu'entendez-vous le responsable dire ? Regardez autour de vous... Selon votre observation, qu'est-ce qui a découlé de ce projet ? »

Demandez aux participants de travailler avec leurs co-équipiers, de s'échanger ce qui, selon leur observation, s'est passé dans la communauté, et de créer ensemble, une vision commune ou un « avenir préféré ». (« Dans notre communauté, les mères emmènent régulièrement leurs enfants de moins de 5 ans à la clinique… Nous avons maintenant une infirmière a plein temps, etc. ») Demandez aux équipes de rédiger une petite phrase ou de faire un dessin avec des mots clés représentant leur vision. Donnez environ 20 minutes aux équipes pour cet exercice.

Note à l'intention du Formateur : *Selon la langue locale qui est parlée, les gens peuvent ne pas comprendre le terme « vision ». Si ce terme n'est pas d'accès facile aux participants, essayez « rêve » ou « image de l'avenir » pour l'expliquer.*

B. Demandez à chaque équipe d'exposer ou d'interpréter en une minute, sa vision aux autres équipes. Si vous avez d'espace mural dans la salle de formation, affichez les expressions/images de vision. A la fin des exposés, demandez aux participants de faire des observations générales sur le contenu et/ou le ton des visions.

Note à l'intention du Formateur : *Lorsque vous avez affaire à un grand groupe, voici deux options que vous pouvez faire en remplacement des exposés et qui vous permettront de gagner du temps :*

1. *Demandez que chaque équipe se joigne à une autre (de préférence à une équipe ayant une priorité similaire) pour l'échange de visions.*

2. *Demandez aux équipes d'afficher leurs expressions /représentations de vision au mur et de faire des échanges informels pendant la pause.*

C. Demandez aux équipes de recopier les expressions de leurs visions sur le formulaire cadre de leurs cahiers.

ETAPE IV. IDENTIFICATION DES RESSOURCES EXISTANTES

(25 minutes)

A. Introduisez le sujet suivant/l'étape suivante de l'élaboration de projet – l'identification de ressources existantes devant permettre à la communauté de réaliser cette vision. Renvoyez les participants aux catégories de ressources suggérées dans leur formulaire de plan de projet (ressources physiques, les groupements comme les organisations civiques, les ONG, les

services gouvernementaux, les sociétés commerciales, les individus) et rappelez-leur l'exercice sur l'inventaire des capacités fait lors de la session antérieure. Demandez aux équipes de projet d'identifier et de récapituler sur la feuille de travail toutes les ressources existantes que la communauté pourrait exploiter pour atteindre cette vision : « Quelles sont les forces et les meilleures ressources sur lesquelles peut compter votre communauté ? » Donnez 15 minutes aux équipes pour achever cet exercice.

Note à l'intention du Formateur : *Si les participants ont déjà réalisé les cartes d'actifs et/ou les inventaires des capacités individuelles dans leurs communautés, que ce soit dans le cadre de cet atelier ou avant, ils doivent se servir de ces informations aussi bien que d'autres connaissances qu'ils ont sur les ressources disponibles dans leurs communautés ou pour leurs communautés.*

B. Circulez dans la salle pour encourager et assister les équipes en cas de besoin. Si le temps le permet, sondez les équipes sur quelques exemples de ressources qu'ils ont identifiées.

ETAPE V. CHOIX DES MEILLEURES STRATEGIES ET APPROCHES POUR LE PROJET

(30 minutes)

A. Demandez aux équipes de réviser leur cadre, ainsi quelque temps après, posez la question suivante : « En fonction de ces ressources, comment pourrons-nous transformer notre vision en réalité ? » Demandez-leur de faire un brainstorming sur tous les moyens possibles à envisager pour réaliser cette vision et de présenter leur liste comme étant des stratégies et opportunités possibles sur leur formulaire. Accordez environ 10 minutes pour cette activité.

Note à l'attention du Formateur : *Encouragez les équipes à être aussi ouvertes et créatives que possible lors du brainstorming, quelquefois, de grandes stratégies naissent des idées qui, à première vue, pourraient paraître quelque peu naïves. S'il y a des équipes qui semblent se débattre pour avancer des idées, joignez-les à une autre équipe pour un échange fructueux d'idées.*

B. Demandez aux équipes de discuter des avantages et inconvénients des diverses approches, puis retenez ce qu'elles pensent être les meilleures stratégies ou ensemble de stratégies.

(Il peut être nécessaire de combiner ou de modifier certains points de la liste.)

C. Exercice facultatif de catégorisation : Si les participants ont besoin davantage d'assistance pour se faire une idée des meilleures stratégies, proposez-leur d'utiliser une matrice de décision comme outil de catégorisation. Au besoin, expliquez-leur la méthode et aidez-les à l'appliquer.

Note à l'attention du Formateur : *Se servant du Polycopié sur le Formulaire de catégorisation, aidez les équipes à concevoir une matrice sur le modèle du spécimen ci-dessous. Evidemment, les équipes travailleront sur la base de renseignements limités. Les critères énumérés dans cette matrice constituent pour vous des options à adapter à votre groupe selon le cas. Une fois que vous avez choisi les critères que vous voulez utiliser, déterminez une échelle à trois points pour la catégorisation. (Par exemple : 1 = moins acceptable, moins durable, à coût élevé, et très peu de gens l'ont réalisé; 3 = plus/le plus acceptable, plus/le plus durable, à faible coût, davantage de gens le réalisent.*

Stratégies Possibles	*Acceptabilité Pour la Communauté*	*Durabilité*	*Coût*	*Profite à un grand nombre de gens*
Stratégie 1				
Stratégie 2				
Stratégie 3				
Stratégie 4				

Le résultat obtenu de la catégorisation doit être une stratégie ou un ensemble de stratégies susceptibles de réussir et d'être applicables.

D. Demandez aux équipes de recopier les stratégies qu'ils ont retenues dans la colonne appropriée de leur formulaire. Si le temps le permet, demandez aux équipes d'échanger leur travail avec une autre équipe ou avec le groupe entier.

BEST COPY AVAILABLE

ETAPE V. DISCUSSION DE GRAND GROUPE SUR L'UTILISATION DU PROCESSUS D'ELABORATION DE PROJET DANS LA COMMUNAUTE

(15 minutes)

Concluez cette première moitié de l'exercice sur l'Elaboration de Projet en demandant aux participants de faire leurs observations et suggestions sur ce processus. Servez-vous des questions suivantes pour stimuler la discussion :

- Comment avez-vous trouvé le processus jusqu'ici ? Facile ? Difficile ?
- Quels sont vos sentiments sur la qualité de votre travail d'élaboration de projet ? (Est-il créatif ? Réaliste ? etc.)
- De quelle manière pouvez-vous faciliter un processus similaire avec les membres de votre communauté ou de votre groupe ? Comment adapter ou améliorer ce processus de façon à l'appliquer dans vos communautés ?

Soyez certain que vous avez noté toutes les propositions concrètes sur le flipchart et faites-les noter aussi par les participants dans leurs formulaires.

Remerciez le groupe et marquez une pause avant de passer à la deuxième moitié du travail (buts et objectifs, indices de succès et test de faisabilité).

ELABORATION DE PROJET COMMUNAUTAIRE – DESCRIPTION ET FORMULAIRE

Une fois que vous avez œuvré avec la communauté à identifier les problèmes prioritaires auxquels elle veut s'attaquer (exemple : les désirs à réaliser, les besoins à satisfaire, les problèmes à résoudre), vous voici maintenant prêts à les aider à élaborer un projet autour d'un problème prioritaire choisi. La première partie importante du processus de planification est la réalisation de ce que nous appelons « fond-maquette » ou cadre élargi de plan de projet. La maquette se fait autour de six questions importantes (voir case ci-dessous) auxquelles vous vous attelez, votre communauté et vous, à répondre.

Sur les prochaines pages, vous trouverez un formulaire d'esquisse de plan de projet pour les priorités de développement de votre communauté. Servez-vous en comme outil d'exercice au cours de l'atelier d'EGP et adaptez-le ensuite pour les applications nécessaires avec votre équipe communautaire de conception de projet. Votre formateur vous fournira un ou deux spécimens de plan pour vous aider à savoir comment le processus fonctionne.

PLAN DE PROJET

(Point de départ – la communauté ou un groupe a retenu un grand problème prioritaire, exemple : la santé maternelle et infantile, la scolarisation des filles, la protection des sols ou autres).

Questions	Etapes
1. Quel est notre rêve préféré ou notre vision de l'avenir ?	Expression de rêve ou de vision décrivant un avenir préféré
2. Quels sont nos actifs actuels devant nous permettre de réaliser notre vision ? (se fait quelquefois *avant* et après le visionnage).	Liste des actifs, des meilleures ressources
3. Comment pouvons-nous transformer notre vision en une réalité ?	Liste des stratégies/ opportunités possibles; catégorisation et choix des meilleures stratégies.
4. Quels sont les résultats à court et long termes que nous voulons ?	Buts et objectifs du Projet
5. Comment savoir si notre projet a réussi ?	Indices de succès ou de réalisation
6. Quelle est la faisabilité de notre projet ?	Analyse de faisabilité

BEST COPY AVAILABLE

FORMULAIRE DE PLAN DE PROJET

VOTRE PROBLEME PRIORITAIRE RETENU EST :

1 **Quelle est votre vision préférée ou quel est votre rêve de l'avenir ?**

Sur la base de votre problème prioritaire, imaginez l'avenir que vous souhaitez pour votre communauté. A quoi ressemble-t-il ? En vous servant d'images, de symboles ou de mots (ou quelque chose d'autre !), représentez votre vision sur cette page.

2 **Quels sont les actifs actuels de la communauté pouvant vous permettre de réaliser votre vision ?**

Pensez à toutes les forces et ressources dont dispose votre communauté et qui puissent lui permettre de réaliser sa vision. Quelles sont les ressources physiques ? Des groupes comme les organisations civiques, les ONG, les structures gouvernementales et les sociétés commerciales ? Les individus ayant des qualifications et des expériences professionnelles ? Les relations/affiliations solides avec d'autres groupes extérieurs à la communauté ? Servez-vous de l'espace ci-dessous pour énumérer autant de ressources et d'actifs que vous pouvez identifier.

BEST COPY AVAILABLE

3

Comment transformer votre vision en réalité ? (Quelles stratégies/approches marcheront le mieux ?)

Tenant compte de la nature de la vision et des ressources disponibles au niveau de la communauté, réfléchissez aux différents angles d'approche de ce projet. Quelles sont les stratégies qui, à votre avis, marcheraient bien ? Quelles sont les opportunités disponibles que vous pouvez exploiter ? Laissez libre cours à votre pensée et envisagez plusieurs approches différentes. Notez-les ci-dessous.

Stratégies/Approches possibles :

Choix des Meilleures Stratégies

Avec votre/vos partenaires(s) à la planification, mesurez les forces et les faiblesses des stratégies énumérées et réduisez progressivement la liste jusqu'à ce que vous n'ayez que quelques stratégies en tête de liste. Choisissez ensuite les critères à utiliser pour votre décision finale. Au nombre des critères possibles, il y a : l'acceptabilité du projet par la communauté, sa durabilité, son coût, le nombre de personnes à qui cela profite, la plus grande probabilité de succès à court terme, ainsi de suite.

Quelquefois, il est payant d'utiliser une matrice de décision pour structurer ce processus. Voici comment ça marche :

1) *Choisissez et écrivez vos critères sur la partie supérieure de votre matrice.*

2) *Listez vos stratégies sur la colonne gauche de votre matrice. Si vous en avez plusieurs, choisissez les cinq ou six premières.*

3) *En vous servant d'un barème à trois points, classez chaque stratégie sous chaque critère. (Par exemple : 1 = moins acceptable, moins durable, coût élevé et très peu de gens en bénéficient; 3 = plus/ le plus acceptable, plus/le plus durable, à faible coût, profite à un plus grand nombre de personnes).*

4) *Faites la somme des points pour déterminer la première ou l'ensemble des premières stratégies.*

Stratégies Possibles	*Critère 1*	*Critère 2*	*Critère 3*	*Critère 4*

Les Meilleures Stratégies/Approches pour votre Projet :

4 **Quels sont les résultats à long terme et à court terme que vous voulez ?**

Commençons par les résultats à long terme. Voyez le travail que vous avez fait jusqu'ici en ce qui concerne ce plan — votre vision, la liste des actifs et des ressources de la communauté et les meilleures stratégies ou approches du projet. Pensez maintenant aux résultats escomptés pour ce projet. (Imaginez-vous un moment que vous venez de boucler le projet et que vous avez invité un membre du Personnel du Corps de la Paix et un Représentant du Ministre à constater les résultats. Comment cela se présenterait-il ?) Ces principaux résultats constituent les buts de votre projet. Le nombre de buts dépendra de l'envergure de votre projet. La plupart des petits projets n'ont qu'un ou deux buts.

Les buts du Projet —

- *exposent la vision et l'approche de nouveau en terme de ce qu'il y a à réaliser;*
- *définir les résultats ou les changements à long terme qui découleront du projet;*
- *sont réalistes et comportent un délai global d'exécution.*

Ecrivez votre/vos but(s) dans l'espace ci-dessous et continuez sur la page suivante si nécessaire. Laissez les parties concernant les « objectifs » et les « indices de succès » vierges pour le moment.

— BUT N° 1 DU PROJET COMMUNAUTAIRE : —

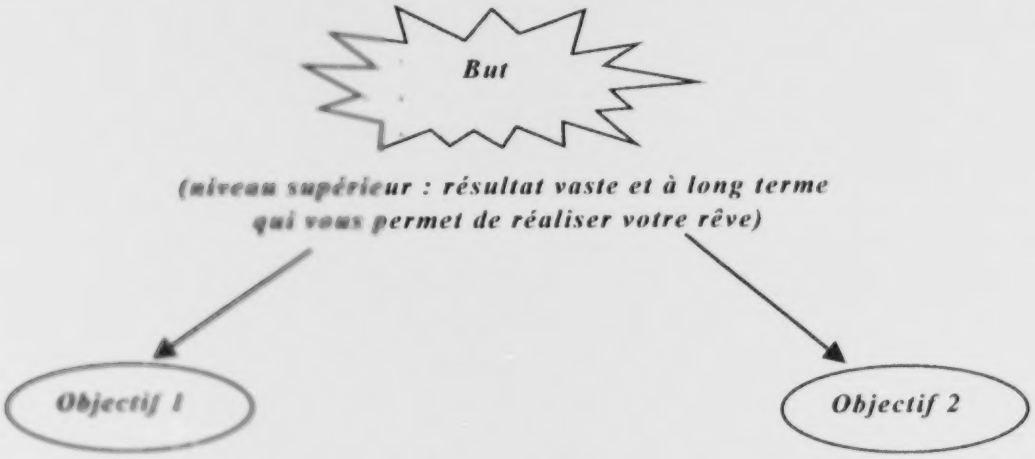
OBJECTIF	INDICES DE SUCCES
Objectif 1 :	
Objectif 2 :	

BEST COPY AVAILABLE

— BUT N° 2 DU PROJET COMMUNAUTAIRE : —

OBJECTIF	INDICES DE SUCCES
Objectif 1 :	
Objectif 2 :	
Objectif 3 :	

Les Objectifs du Projet : les Objectifs sont similaires aux buts mais sont beaucoup plus spécifiques et plus axés sur les résultats à court terme que vous devez obtenir afin de réaliser les buts à long terme du projet. Les buts et objectifs forment une hiérarchie ainsi qu'illustrée ci-dessous. Pour chaque but du projet, il faut avoir au moins deux objectifs ou plus.



les Objectifs du Projet —

- *Ce sont les résultats à court terme dont vous avez besoin pour atteindre le(s) but(s) à long terme du projet;*
- *Ils sont SMRRL : Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Réalistes et Limités dans le temps*
- *Répondre à ces questions :*

  De quel groupe cible ou de quels individus espérez-vous des changements ?

  Quelle action ou quel changement est attendu ?

  A quel moment l'action ou le changement désiré se réalisera t-il ?

  Quels sont les changements attendus ?

Retournez à la grille contenue dans les pages précédentes et notez vos objectifs pour chacun des buts que vous avez énumérés.

BEST COPY AVAILABLE

5 **Comment savoir si votre projet a réussi ?**

Cette importante question vous permet de déterminer la manière de mesurer (exemple : évaluer) les réalisations que vous attendez du projet. Elle vous amène à réfléchir sur le sens du mot succès par rapport à ce projet particulier. Par exemple, si votre projet est axé sur l'accroissement de la sensibilisation des populations locales sur la nécessité de la protection des forêts et que l'une des grandes stratégies consiste à programmer et à organiser des camps de sensibilisation écologique à l'intention des jeunes des réserves forestières locales, qu'est-ce qui vous indiquerait que vous avez obtenu un résultat positif ? L'une des mesures du succès à court terme consiste en l'accroissement des connaissances des élèves présents à ces camps sur les questions relatives à l'environnement du milieu. Vous pouvez faire un test avant et après ces camps pour jauger leurs connaissances de façon plus précise. Quoique difficile à faire, vous deviez également penser aux plus grands et durables impacts que vous espérez que votre projet ait sur les populations et sur l'environnement. Dans ce même exemple, vous espérez peut-être que les jeunes se portent volontaires pour travailler au niveau de certaines activités d'amélioration de l'environnement, sponsorisées par la réserve ou qu'ils amènent leurs parents et leurs frères à des manifestations spéciales qui se déroulent à la réserve.

Examinez les objectifs que vous avez fixés pour votre projet. Par quels moyens pouvez-vous mesurer vos réalisations au niveau de chacun d'eux ? Notez au moins un indice de succès à côté de chaque objectif consigné sur le formulaire.

6 **Quel est le degré de faisabilité de votre projet ?**

A plusieurs points du processus de planification, vous devez vous arrêter et estimer la faisabilité du projet. Ce projet est-il logique ? Est-il possible ? Servez-vous des questions suivantes pour tester la faisabilité du plan de base que vous avez élaboré ici. Les idées qui vous viendront de cette analyse vous permettront de déterminer si vous avez besoin d'ajuster vos buts et objectifs.

— TEST DE FAISABILITE —

1. **Qu'est-ce qui peut, indépendamment de votre volonté, faire échouer ce projet ?**

2. **Comment pouvez-vous (la communauté) accroître les chance de succès de ce projet ?**

3. **Au bout du rouleau, les avantages justifient-ils les coûts ?**

4. **La communauté a-t-elle des compétences lui permettant de gérer et de pérenniser un projet de ce genre et de cette envergure ? Sinon, comment en réduire la portée de façon à le rendre plus gérable et plus durable ?**

* * * * * * * * * * * * * * * * *

Félicitations ! Vous avez maintenant le fond-maquette de votre projet communautaire. Quoique la mise en place d'un tel genre de cadre puisse paraître parfois ennuyeuse et tout à fait difficile, il constitue une étape cruciale du processus de planification et les membres de la communauté (exemple : une équipe ou un comité de planification) doivent s'engager pleinement dans son élaboration. Il est également utile de se rappeler que la maquette (de même que les autres éléments du plan) constitue un document vivant en ce sens qu'elle peut nécessiter des mises à jour ou des aménagements lorsque vous démarrez la mise en œuvre de votre projet.

PLANS DE SESSION

SESSION 7
LE PLAN DE PROJET : 2EME PARTIE — BUTS, OBJECTIFS, INDICES DE SUCCES ET TEST DE FAISABILITE

JUSTIFICATION

Dans la session précédente, les participants ont travaillé en équipes (Volontaire-Homologue) pour s'exercer aux trois premières étapes du Plan de Projet. Ils ont créé une vision de projet basée sur les problèmes prioritaires réels de leurs communautés respectives. Ils ont identifié les ressources et les acquis de la communauté qui permettront de réaliser cette vision et ont analysé et retenu les meilleures stratégies et approches pour le projet. Dans la présente session, les équipes continueront leur travail sur les autres composantes du fond-maquette—la détermination des buts et objectifs, l'identification des indices de succès et le test de faisabilité de ce projet.

Les buts et objectifs sont fondamentalement une répétition de la vision et de l'approche qui utilise un langage plus spécifique et plus mesurable. La formulation claire et nette des buts et objectifs donne à tous ceux qui sont impliqués dans le projet une image nette de l'*intention* de ce projet et des *résultats* tangibles qu'ils peuvent espérer de l'exécution de ce projet. Les *indices de succès* sont des indicateurs ou des moyens permettant de mesurer le degré de réalisation d'un objectif particulier. Ils montrent l'impact que la communauté attend du projet.

Le test de faisabilité est quelque chose que les planificateurs du projet doivent faire à différents points du processus de planification. Nous le mettons à la fin de la séquence du fond-maquette pour souligner son importance et encourager les équipes à tester l'efficacité de leur plan avant de passer aux détails du plan d'action et du budget.

OBJECTIFS

A la fin de la présente session, les participants seront en mesure de :

1. Pratiquer les trois dernières étapes des composantes du Plan de projet Communautaire—description des buts et objectifs du projet, identification des indices de succès, et test de faisabilité dudit projet.

2. Identifier et entreprendre les activités participatives pouvant être utilisées pour faciliter le processus de planification avec les membres de la communauté.

DUREE

2 heures 15 minutes

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipchart ou Questions/Etapes de Plan de Projet préparés (à partir des formulaires de la session VI, 1ère Partie)
- Visuel de Cycle de Développement Communautaire (tiré de la session antérieure)
- Polycopiés :
  - *Formulaire de Plan de Projet* – Version anglaise tiré de la 1ère Partie)
  - *Formulaire de plan de Projet* – Version traduite, selon le cas (de la 1ère Partie)
- Spécimen de Plan de Projet (voir annexe A)
- Flipchart préparé énumérant les exemples de Buts et Objectifs (voir Etape II B)
- Flipchart préparé comportant la liste de quatre Questions de Faisabilité (copiées des Formulaires de Plan de Projet)

PREPARATION

1. La présente session suppose que les participants ont achevé la session précédente, **Plan de Projet : 1ère Partie** et qu'ils ont rédigé la première moitié de leur exercice portant sur le plan de projet.

2. Gardez affichés au mur les Questions/Etapes du Plan de Projet et le Visuel du Cycle de Développement (comme dans la session de la 1ère Partie)

3. Pour ce qui concerne les discussions de grand groupe sur les buts et objectifs de l'Etape II, vous pouvez choisir l'un des exercices de projet du lot et rédiger un ensemble de buts et d'objectifs que vous utiliserez comme modèles.

4. Lisez la session sur le **Suivi-Evaluation** afin que vous compreniez la relation entre les indices de succès et la planification de l'évaluation.

PROCEDE

ETAPE I. REGULATEUR DE CLIMAT— INDIQUER LE NORD

(10 minutes)

Rappelez aux participants qu'ils sont à la moitié du processus d'élaboration d'un fond-maquette de leurs exercices de projet. Introduisez les composantes suivantes du plan—buts et objectifs—en dirigeant un petit exercice appelé Indiquer le nord. Demandez aux participants de fermer les yeux et d'indiquer le Nord. Dites-leur de garder leurs bras fermes, indiquant toujours le Nord, pendant qu'ils ouvrent les yeux. (De la même manière, les gens indiqueront toutes les directions). A l'aide de cet exercice, illustrez la nécessité pour les membres/groupes de la communauté d'avoir une compréhension claire et mutuelle de là où ils vont avec leur projet.

Note à l'intention du Formateur : *Il serait bon d'expliquer aux participants qu'en choisissant une vision et une approche pour leurs exercices de projets, ils sont déjà bien engagés dans le plan. Ce qu'il faut faire maintenant, c'est exprimer cette vision et cette approche en termes concrets qui permettront à la communauté de clarifier la destination qu'elle se donne par ce projet et d'en mesurer le succès.*

ETAPE II. DISCUSSION DE GRAND GROUPE SUR LE BUT ET LES OBJECTIFS— TERMES ET HIERARCHIE

(15 minutes)

A. Sur la base des buts et objectifs contenus dans le Modèle de Plans de Projet ou de certains de vos propres exemples, définissez les termes et expliquez les nuances et la hiérarchie existant entre les buts et les objectifs.

Note à l'intention du Formateur : *Voici quelques points importants à couvrir.*

Les buts du Projet—

- *Réexposer la vision et l'approche en termes de ce qu'il y a à réaliser.*
- *Définir les résultats ou changements à long terme qui découleront du projet.*
- *Ils sont réalistes et comportent le délai d'exécution global.*

Les objectifs du Projet—

- *Ce sont les résultats à court terme dont vous avez besoin pour atteindre les buts à long terme du projet;*
- *Ils sont SMRL : **S**pécifiques, **M**esurables, **R**éalisables et **L**imités dans le temps;*
- *Ils répondent aux questions suivantes :*

  De quel groupe cible ou de quels individus espère-t-on des changements ?

  Quelle action ou quel changement espère-t-on ?

  A quel moment sera réalisé l'action ou le changement souhaité ?

  Quels sont les changements attendus ?

Le nombre de buts dépendra de l'envergure du projet. Beaucoup de petits projets n'ont qu'un ou deux buts.

Pour chaque but de projet, vous devez avoir au moins deux objectifs ou plus. (Si vous faites un projet de but et que vous estimez que vous pouvez le réalisez par une action spécifique, vérifier alors si ce but est réellement un sous-ensemble d'un but, exemple : un échelon en dessous dans la hiérarchie.)

B. Pour tester la compréhension des participants, montrez-leur quelques exemples de buts et d'objectifs, certains complets et d'autres incomplets. Demandez-leur de dire lesquels d'entre eux sont bien formulés et pourquoi, et puis invitez les membres du groupe à reformuler et à améliorer certains des exemples mal présentés.

Note à l'attention du Formateur : *Voici quelques exemples dont on peut s'inspirer ou qu'on peut adapter. Le (oui) ou le*

(non) à la fin de chaque question indique que l'énoncé est complet ou qu'il ne l'est pas.

- *Après avoir pris part à une semaine de camp GLOW, au moins 20 des 40 filles seront volontaires (50%) en l'espace de deux mois dans une ONG de leur communauté. (oui)*
- *L'ONG X améliorera la qualité de vie de ses citoyens. (non)*
- *Suite à une conférence ONG/média, les ONG ayant pris part à cette conférence augmenteront leurs publications d'articles de 10% dans les journaux de la place l'année suivante par rapport à cette année. (oui)*
- *Notre groupe environnemental mettra en œuvre des programmes éducatifs au cours de l'automne de l'année 1999 afin de réduire la pollution dans la ville. (non)*
- *L'usage de vitamines augmentera le poids à la naissance de 100 bébés à Santa Rosa. (non)*
- *Le nombre de personnes ayant accès aux informations relatives au VIH/SIDA au Centre de Ressources communautaire lasi augmentera de 25% au cours des trois premiers mois de l'installation du site Internet dans le centre. (oui)*
- *Le nombre de femmes sans emploi diminuera à Tonga en l'an 2000, en raison de l'introduction d'un programme de micro finance. (non)*
- *A la fin de l'atelier d'EGP, 70% des participants exploiteront au moins deux des activités démontrées au cours des six prochains mois dans des ateliers que leurs structures organiseront. (oui)*
- *Les paysans possédant 1 à 5 hectares de terre dans le delta du fleuve de la localité ont commencé par utiliser des engrais écologiques. (non)*
- *A travers une mise en réseau informelle et un exposé par un groupe d'experts, chacun des participants à cet Atelier de Formulation de Propositions aura identifié au moins quatre bailleurs potentiels à contacter. (oui)*
- *Entre janvier et février 2000, la formation Eva réussira à aider 15 filles ou femmes de cette localité à vendre*

leurs objets d'art via Internet, aux prix du marché ou même aux acheteurs étrangers. (oui)

ETAPE III. FORMULATION DE BUTS ET D'OBJECTIFS POUR LES EXERCICES D'ELABORATION DE PROJET

(40 minutes)

A. Demandez à chaque équipe d'énoncer des buts et des objectifs pour leur projet communautaire choisi. Accordez environ 20 à 30 minutes pour cet exercice. Pendant que les équipes travaillent, circulez dans la salle pour contrôler leur travail et faire des suggestions, si nécessaire.

Note à l'attention du Formateur : *Certains auront beaucoup de difficultés à formuler des buts et des objectifs. Essayez de les aider à ébaucher au moins un but et un ou deux objectifs afin qu'ils appréhendent la notion de la hiérarchie et disposent d'un bon exemple avec lequel rentrer. Au même moment, essayez de ne pas les surcharger avec tant d'éléments et de directives qui leur donneront la peur d'écrire. De retourner aux buts et objectifs contenus dans le spécimen de projet (Annexe A) pour les réviser.*

B. Demandez aux équipes d'échanger les formulaires avec des équipes partenaires. Demandez-leur de lire et de réviser le travail de l'un et de l'autre, de discuter et de clarifier leur logique et d'échanger des idées et des suggestions avec leurs partenaires sur l'amélioration des buts et objectifs.

C. Réunissez les équipes en un grand groupe et demandez-leur de faire une dernière vérification sur le *caractère plausible* de leurs buts et objectifs (exemple : sont-ils logiques ?) Expliquez-le comme suit :

« Pour vérifier le caractère plausible, commencez votre travail à partir du bas de la hiérarchie pour remonter. Regardez vos objectifs et demandez : 'Si nous obtenons ces résultats, transformerions-nous notre rêve/vision en réalité ?' Si votre réponse est « oui » pour les deux questions, vous-êtes sur la bonne voie. Si c'est « non », vous êtes entrain de rater le coche ou de mal disposer quelque chose. »

Apportez les clarifications supplémentaires relatives aux buts et aux objectifs, selon le besoin.

ETAPE IV. IDENTIFICATION DES INDICES DE SUCCES DES EXERCICES DE PROJET

(25 minutes)

A. Suivant la description faite sur le formulaire, introduisez le concept d'*indices de succès*. A l'aide d'exemples, discutez des moyens permettant de mesurer les avantages ou réalisations à court terme du projet, aussi bien que son impact à long terme. Mentionnez rapidement la relation existant entre les indices de succès et l'évaluation du projet.

B. Demandez aux équipes de projet d'identifier au moins un signe de succès pour chacun de leurs objectifs et de les noter dans les parties appropriées de leurs formulaires. Donnez-leur environ 15 à 20 minutes pour faire cet exercice. Circulez dans la salle en assistant les équipes au besoin. Si le temps le permet, chaque équipe échangera un exemple de signe de succès avec le reste du groupe.

Note à l'attention du Formateur : *Selon votre milieu, il se peut que vous soyez plus habitué au terme indicateur qu'à l'indice de succès. En utilisant l'un ou l'autre terme, faites comprendre au groupe que les indices ou les indicateurs donnent une plus grande orientation à un projet et servent plus tard de fondement à l'évaluation de la validité du projet.*

ETAPE IV. TEST DE FAISABILITE DES EXERCICES D'ELABORATION DE PROJETS

(20 minutes)

A. Introduisez les concepts d'assertion et de test de faisabilité au groupe. Parmi les éléments clés de la discussion, il y a :

- Pour vérifier la faisabilité de votre proposition de projet, il vous faut examiner les assertions que vous faites pendant que vous élaborez votre plan.
- Les assertions sont ces aspects de projet qui sont incertains et que vous ne maîtrisez pas, mais qui peuvent être identifiés et mesurés en terme de risque relatif. Par exemple, dans un projet de production agricole, vous aurez une pluviométrie normale. En analysant les régimes de pluviométrie de la localité durant les quelques dernières années, vous êtes en mesure de déterminer si votre assertion relative à une pluviométrie normale est valable ou non. *Si* vous constatez

que la pluviométrie moyenne de cette saison est de loin inférieure aux besoins de vos cultures, vous êtes de toute évidence en présence d'un projet à haut risque.

- De façon idéale, le test de faisabilité d'un projet doit intervenir plus d'une fois au cours du processus de planification—les deux moments opportuns pour le faire sont la fin de la conception du plan et après l'élaboration du budget.
- Le processus doit inclure les contributions d'une variété de gens de la communauté. Il est quelques fois difficile aux gens qui sont les plus impliqués dans cette planification de se rendre compte des risques.
- Les idées découlant de votre test vous permettront de faire les ajustements nécessaires dans vos buts et objectifs de projets.

B. Affichez le flipchart comportant les quatre questions portant sur la faisabilité (tirée de l'Etape 6 de leur formulaire de Plan de Projet). Demandez aux équipes de vous donner quelques exemples d'assertions qu'ils sont entrain de faire dans leurs exercices de planification en cours.

Note à l'attention du Formateur : *Les quatre questions figurant sur leur formulaire sont—*

1. *Qu'est-ce qui pourrait, indépendamment de votre volonté, faire échouer ce projet ?*
2. *Comment pouvez-vous (la communauté) améliorer la probabilité de succès de ce projet ?*
3. *Au bout du rouleau, les avantages justifient-ils les coûts ?*
4. *La communauté possède-t-elle les compétences nécessaires pour gérer et pérenniser un projet de ce genre et de cette envergure ? Si non, comment pouvons-nous en réduire la portée afin de le rendre plus gérable et plus durable ?*

C. Laissez les équipes travailler individuellement et appliquer ces quatre questions à leurs exercices de projets. Accordez environ 15 minutes pour cet exercice. Vérifiez le travail de chaque équipe afin de vous assurer qu'elles sont sur la voie et qu'elles comprennent les concepts généraux d'assertions et de faisabilité.

ETAPE VI. DISCUSSION DE GRAND GROUPE SUR L'APPLICATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION DANS LA COMMUNAUTE

(15 minutes)

Concluez cette session par les mêmes questions de processus que nous avons posées à la fin de la 1ère Partie :

- Le processus de planification a-t-il été facile ou difficile ?
- Quels sont vos sentiments sur la qualité de votre travail de planification ? (Est-il créatif ? Réaliste ?)
- De quelle manière pouvez-vous faciliter un processus similaire avec les membres de votre communauté ou de votre groupe ? Comment pouvons-nous adapter ou améliorer le processus afin de mettre en application dans vos communautés ?

Assurez-vous que vous avez noté toutes les suggestions concrètes sur le flipchart et faites prendre des notes similaires aux équipes sur leurs formulaires. Félicitez le groupe pour le travail réalisé.

PLAN DE SESSION

SESSION 8
PLAN D'ACTION : IDENTIFICATION DES TACHES

JUSTIFICATION

Après que les membres de la communauté ont achevé le fond de maquette de leurs projets, les voici prêts à élaborer le plan d'action contenant les détails relatifs à la mise en œuvre du projet. Le plan d'action comporte trois composantes—les tâches relatives à chaque objectif de projet, les rôles et responsabilités de la communauté et des autres partenaires au projet et le délai d'exécution du projet. Dans la présente session, nous traitons de la première composante—l'identification et le classement séquentiel des tâches.

Les tâches sont les activités concrètes et très spécifiques qui doivent être achevées afin d'atteindre les objectifs du projet. Chaque objectif a ses propres séries de tâches. Une fois définies, les tâches doivent être classées dans un ordre logique et programmé selon une séquence temporelle (le délai). La définition incomplète ou correcte des tâches ou les programmes de tâches mal conçus lors de la phase d'élaboration du projet peuvent entraîner des erreurs ou des échecs au cours de la phase de mise en œuvre du projet.

Dans cette session, les participants continuent à travailler dans leurs équipes de projet et commencent leur plan d'action en identifiant des tâches pour au moins un de leurs objectifs d'exercice de projet. Au cours des sessions qui suivront, ils achèveront les autres parties du plan d'action.

OBJECTIFS

1. Identifier toutes les tâches de chaque objectif d'exercice de projet.
2. Disposer les tâches en ordre chronologique en dessous de chaque objectif.

DUREE

1 heure

MATERIEL DE TRAVAIL

- Les *Formulaires de Plan de Projet* des participants qui ont été remplis dans les sessions antérieures.
- 20 morceaux de papier (environ 5,4 x 21,65 centimètres) pour chaque équipe de projet ou des papillons collants de grandes dimensions
- *Les Formulaires des Plans d'Action* et/ou du papier flipchart, des marqueurs et du ruban adhésif pour fabriquer de grands formulaires
- Bâton à colle pour coller les bouts de papier comportant les tâches sur les flipcharts

PREPARATION

1. A l'aide d'un spécimen de projet, préparez quelques exemples d'objectifs et de tâches connexes pour l'introduction.
2. Voyez si votre groupe et vous préférez concevoir vos Formulaires de Plan d'Action sur papier flipchart ou si vous utilisez les formulaires prévus dans le manuel. Si vous souhaitez que les différentes équipes fassent des échanges, il est alors plus facile d'utiliser le papier flipchart collé aux murs ou sur des chevalets çà et là dans la salle. Les participants peuvent toujours transférer plus tard, ce qu'ils font des tableaux muraux aux petits formulaires de leurs cahiers. Un autre avantage que comporte le travail sur les tableaux muraux est qu'il renforce l'idée qui consiste à rendre les informations accessibles à la communauté (au lieu qu'elles soient soigneusement gardées par quelques personnes seulement). L'inconvénient du travail sur papier flipchart est qu'il est plus difficile d'effectuer des corrections et certains ont tendance à passer beaucoup de temps à refaire les tableaux afin de les rendre plus attrayants.

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION DU PLAN D'ACTION/CLARIFICATION DES TERMES

(10 minutes)

A. En se servant de certains éléments de justification de la session, établissez une relation entre le plan de projet et le plan d'action. Distribuez des copies de Formulaire de Planification de l'Action et étudiez-le rapidement avec le groupe tout en décrivant le processus dans son ensemble : identification des tâches, distribution des rôles et programmation. Expliquez que le plan d'action commencera à être présenté dans cette session et finira de l'être plus tard dans l'atelier.

B. Définissez la *tâche* du terme clé au groupe. Soyez certain de clarifier le lien entre une *tâche* et un *objectif*. Donnez ou élucidez quelques exemples de tâches sur la base d'un objectif de l'un des spécimens de projet. A l'aide de ces exemples, illustrez la méthode de classement séquentiel des tâches qui dépendent des tâches primordiales.

Note à l'attention du Formateur : Vous pouvez aider le groupe à comprendre le degré de détail ou *de spécificité requis à cette étape du processus de planification.*

ETAPE II. IDENTIFICATION/CLASSEMENT SEQUENTIEL DES TACHES POUR LES EXERCICES DE PROJETS

(35 minutes)

A. Expliquez au groupe que chaque équipe rédigera à présent un plan d'action pour ses exercices d'élaboration de projet en commençant par les tâches. Distribuez les bandes de papier ou les feuilles collantes à chaque équipe, puis donnez-leur les exercices comme suit :

1. En vous servant des morceaux de papier ou des feuilles collantes qui vous ont été fournis, notez toutes les tâches pour au moins un des objectifs de votre exercice de plan de projet. N'écrivez qu'une tâche par bout de papier afin que vous puissiez les classer après en ordre séquentiel. Organisez-vous avec votre partenaire d'équipe afin que vous puissiez travailler simultanément.

2. Une fois que vous estimez avoir listé toutes les tâches relatives à un objectif, disposez les bandes de papier par ordre d'exécution.

3. Lorsque vous finissez avec le premier objectif, passez au suivant.

B. Dès que les équipes commencent à disposer leurs tâches en ordre, les facilitateurs doivent circuler, s'asseyant avec eux et lisant leur travail. Posez des questions pour clarifier les tâches, suggérer la prise en compte des tâches ou sous-tâches qui manquent et discuter du classement séquentiel. Par exemple, avant de démarrer une tâche nécessitant certains matériels, il doit y avoir une tâche primordiale d'acquisition des matériels et peut-être d'autres tâches d'appels de fonds ou de sollicitation de dons.

C. Si le temps le permet, faites en sorte que deux équipes se rencontrent et revoient leurs tâches aux fins de clarifications et de suggestions.

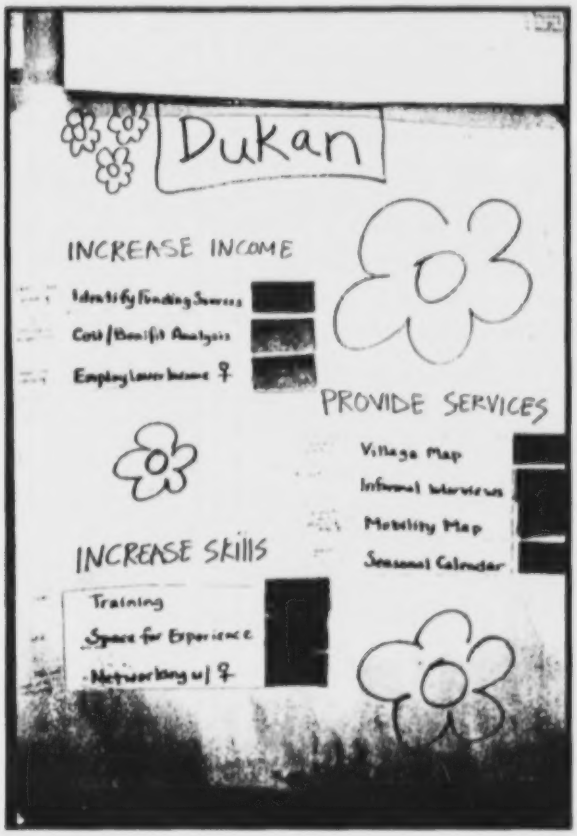
Note à l'attention du Formateur : *Au minimum, les équipes doivent identifier et ordonner les tâches relatives à l'un de leurs objectifs au moins. Si possible, noter les tâches appartenant à deux objectifs ou plus.*

ETAPE III. SYNTHESE/TRANSPOSITION DES DONNEES SUR LES FORMULAIRES DE PLAN D'ACTION OU SUR LES TABLEAUX MURAUX

(15 minutes)

A. Demandez aux participants s'ils ont des questions sur cette étape du plan d'action.

B. Demandez aux équipes de transposer les données de leurs feuillets de tâches à leur formulaire ou, de façon alternative, de dessiner, avec des dimensions plus grandes, leur formulaire sur un papier flipchart et de coller leurs tâches dans les colonnes appropriées. Expliquez aux membres du groupe qu'ils rempliront les autres parties du formulaire au cours des sessions à venir.



AUGMENTER LES REVENUS

Identifier les sources de financement

Analyse coûts/Bénéfices

Utiliser des femmes à faibles revenus

ASSURER LES PRESTATIONS DE SERVICES

Carte du Village

Interviews informelles

Carte de Mobilité

Calendrier des Saisons

AMELIORER LES QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES

Formation

Travail en réseau/entre hommes et femmes

BEST COPY AVAILABLE

PLANS DE SESSION
FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION RELATIF AU PROJET _____

But N°_____

Objectif N°_____

Tâches : Que Faire ? (Liste en ordre séquentiel)	Rôles : Qui le fera ? (Mettre les astérisques (*) à côté du nom du premier responsable)	Délai : Quand commencera-t-il et finira-t-il ? (exprimé en semaines ou en mois)

115

PLAN DE SESSION

SESSION 9
PLAN D'ACTION : ATTRIBUTION DES ROLES ET RESPONSABILITES

JUSTIFICATION

Tout au long de cet atelier, nous avons compris la nécessité de la participation communautaire dans tous les aspects du cycle de développement, depuis la détermination des priorités jusqu'à la mise en œuvre et à l'évaluation du projet, en passant par la planification. En d'autres termes, la communauté doit participer au processus de planification et être responsable ou avoir sa part de responsabilité dans les tâches discrètes à accomplir. *L'apprentissage du processus* de planification, de mise en œuvre et de suivi d'un projet est peut-être plus important pour la communauté que la réalisation de résultats particuliers.

Dans la session précédente, les participants ont commencé par identifier les différentes tâches de leurs exercices d'élaboration de projets au nombre desquelles les ressources humaines (exemple : les populations) qui en réalité assumeront les tâches. En dehors de ceux qui assument les tâches, quelqu'un doit être *responsable* du suivi. Les tâches de cette personne responsable peuvent consister en l'identification des personnes requises et au louage de leurs services, à négocier l'arrivée d'experts étrangers dans cette communauté ou peut être, à planifier et à mettre en œuvre la formation des personnes ressources locales ou bien, la personne responsable pourrait organiser une cérémonie d'appel de fonds, solliciter des dons ou assurer le suivi de l'accomplissement de certains travaux.

En attribuant les rôles et les responsabilités ayant trait à certains aspects d'un projet, il est important de tenir compte des qualifications, des connaissances et des attitudes. Quelquefois, vous avez des individus ayant les compétences requises mais leur attitude vis-à vis du projet les rendrait inadéquats. La détermination sur une base culturelle de ces rôles et des attentes liées à ces rôles est également importante à comprendre pour des étrangers. Les fonctions de rôles assumées dans une localité par certaines personnes

peuvent être différentes dans la culture de l'étranger. Quelquefois, un rôle peut être cérémonial ou hérité et ne pas porter des responsabilités qui vont au-delà du simple fait d'être informé ou d'être publiquement reconnu.

Quelques-unes des fonctions que les gens peuvent assumer dans un projet particulier comprennent : la supervision du travail, les autorisations, la consultation pour certaines décisions, l'information des autres sur les travaux du projet ou l'accomplissement des travaux eux-mêmes. Il est nécessaire d'explorer la manière dont ces fonctions sont liées aux intitulés de rôles afin que les personnes qu'il faut puissent être aux places qu'il faut. *Les membres de la communauté détiennent ces genres d'informations internes à caractère culturel, et constituent par conséquent des décideurs importants en termes d'attribution de rôles et de responsabilités.* Dans cette session, les équipes de projet analyseront les différentes tâches de leur projet et verront qui pourrait être responsabilisé pour chacune d'elles.

OBJECTIFS

A la fin de cette session, les participants seront en mesure de :

1. Identifier les voies par lesquelles les membres de la communauté peuvent être responsabilisés pour les différentes tâches des exercices de projets.
2. Explorer les rôles définis sur une base culturelle au sein de la communauté et qui ont besoin d'être pris en compte dans la planification d'un projet.

DUREE

1 heure 15 minutes

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipchart vierge, marqueurs et bande adhésive
- Flipchart préparé et comportant des questions issues de la Note à l'attention du Formateur à l'Etape I.
- *Formulaire de Plan d'Action* ou tableaux muraux commencés par les équipes de projet dans la session antérieure **(Identification des Tâches)**

PREPARATION

Préparez quelques exemples d'attributions de rôles à utiliser dans les Etapes I et III.

PROCEDE

ETAPE I. DISCUSSION DE GRAND GROUPE SUR LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

(15 minutes)

Introduisez la session en ayant une brève discussion autour des points suivants de la justification :

1. L'importance de l'association des membres de la communauté dans la prise de responsabilités au niveau des différentes étapes du projet.

2. La distinction entre ceux qui peuvent *accomplir* une tâche (construire quelque chose, enseigner les autres) et quelqu'un qui aura la responsabilité de *faire en sorte que le travail soit fait* (il approuve, supervise).

3. La nécessité de savoir les différences culturelles au niveau des rôles et responsabilités.

Note à l'attention du Formateur : *Les Volontaires rendent souvent compte d'un manque d'engagement des acteurs clés dans les projets. Dans certains cas, la raison peut en être qu'ils ne sont pas encouragés à s'impliquer tôt dans les phases de planification ou qu'on leur a attribué des rôles qui ne sont pas compatibles avec leurs compétences et/ou leurs rôles sociaux/culturels. Afin d'aider les participants à explorer des participations potentielles, vous pouvez introduire certains des rôles ci-dessous en posant des questions associées. Amenez les participants à réfléchir à toutes les phases du Cycle de Développement Communautaire (pas seulement à la mise en oeuvre du projet) pendant qu'ils répondent aux questions suivantes :*

Fonction	*Question*
Etre informé	*Qui sont ceux qui doivent être informés des grandes décisions et des progrès du projet ?*
consulter	*Qui sont ceux qui peuvent faire des consultations dans le projet ? Ils pourraient contribuer aux travaux par des informations techniques précieuses ou par leur expertise, ou ils peuvent avoir des idées pouvant vous permettre de prendre une décision importante.*
Réaliser	*Qui sont ceux qui seront directement impliqués dans la réalisation des travaux ? Ceux-là sont les vrais « faiseurs ».*
Superviser	*Qui supervisera et approuvera les travaux à temps ? Ceux-là sont responsables de s'assurer que le travail est fait.*
Animer	*Qui encouragera et mobilisera les gens à s'impliquer et à demeurer impliqués ?*

ETAPE II. EXERCICE DE METAPHORE : DESCRIPTION DES ROLES DU VOLONTAIRE ET DE L'HOMOLOGUE

(20 minutes)

A. Que le groupe passe quelques minutes à réfléchir sur les rôles et responsabilités du Volontaire et de l'Homologue. Demandez à deux équipes de projet de se mettre ensemble pour constituer un groupe de quatre, puis donnez-leur la petite tâche suivante :

   1. Avec vos collègues, procédez à un échange d'idées et d'opinions sur votre perception de votre rôle dans les exercices de projets que vous êtes entrain de planifier. En tant que groupe, choisissez une métaphore qui décrit ou image le(s) rôle(s) que vous voulez jouer. Discutez pendant 10 minutes.

   2. Partagez votre métaphore avec le grand groupe.

B. Lorsque les petits groupes seront prêts, demandez à chacun d'eux de décrire sa métaphore. Servez-vous des contributions des groupes pour souligner à nouveau la valeur du partage de responsabilités et du renforcement des capacités au sein de la communauté.

Note à l'attention du Formateur : *Voici un exemple de métaphore—*

« Nous ressemblons à ceux qui entretiennent un beau jardin. Nous testons le sol pour en vérifier la fertilité, ajoutant quelques éléments nutritifs pour l'enrichir. Nous creusons et mélangeons le sol afin que sa composition soit adéquate—assez mou pour permettre aux racines des plantes de passer allègrement, mais assez ferme pour porter les tiges. Lorsque les plants sont jeunes et petits, nous débarrassons les mauvaises herbes qui pourraient menacer leur santé. Au fur et à mesure que les plants croissent et se raffermissent, il n'y a plus assez de place pour les mauvaises herbes et nous avons de moins en moins de travail direct à faire. Nous veillons à ne pas le sur-engraisser, parce que cela peut amener les plantes à devenir si grandes et si étiolées qu'elles finissent par se courber, à moins qu'on les soutienne à l'aide d'un tuteur... »

Une option à l'activité de métaphore consiste à demander aux équipes de décrire leurs rôles visuellement (dessins, symboles, couleurs, etc.) sur une demi-feuille de papier flipchart. Chaque équipe aura ensuite une minute pour présenter et interpréter son dessin au reste du groupe, et tous les dessins pourront être affichés pour le reste de l'atelier.

ETAPE III. ATTRIBUTION DE ROLES ET DE RESPONSABILITES AUX EXERCICES D'ELABORATION DE PROJETS

(30 minutes)

A. Demandez aux équipes de projet de procéder à des attributions spécifiques de rôles pour chacune des tâches identifiées dans leur plan d'action lors de la session antérieure. Laissez-les travailler directement sur le Formulaire de Plan d'Action identifiant ceux qui réaliseront les tâches et ceux qui les superviseront ou les contrôleront.

Note à l'intention du Formateur : *Si nécessaire, rappelez aux participants que si le Volontaire apparaît trop sur la liste d'attribution de rôles, cela peut dénoter d'un profil de leadership trop élevé pour cette personne. Puisque nous essayons d'entretenir la culture de leadership parmi les membres de la communauté, nous devons chercher les moyens de* ***leur*** *confier des responsabilités. Au cas où le Volontaire ressentirait la nécessité d'assumer la responsabilité d'une action, elle/il doit alors penser à impliquer quelqu'un d'autre pour l'assister et apprendre au même moment.*

B. Le Facilitateur doit circuler, s'asseoir avec les groupes, écouter les discussions et poser des questions de clarification en temps opportun.

ETAPE IV. DISCUSSION SYNTHESE ET CLOTURE

(10 minutes)

Rassemblez le grand groupe et demandez aux participants de résumer leurs réflexions et ce qu'ils ont appris. Servez-vous des questions suivantes pour leur faciliter la réflexion :

1. De quels rôles à fondement culturel avez-vous discuté, et de quelle manière les gens importants de votre communauté ont été impliqués dans votre projet ?

2. Quels sont les exemples de tâches que vous avez trouvés faciles à attribuer ? Pourquoi ? Quelles tâches avez-vous trouvées difficiles à attribuer ? Pourquoi ?

3. Comment votre communauté peut-elle se rendre utile dans l'attribution des tâches ?

PLAN DE SESSION

SESSION 10
PLAN D'ACTION : LA PROGRAMMATION

JUSTIFICATION

Deux différents éléments entrent en ligne de compte de la programmation : (1) le classement séquentiel des tâches du projet de façon que l'une prépare le déroulement de la suivante; et (2) les périodes auxquelles les différentes tâches peuvent avoir lieu au cours de la mise en œuvre du projet.

Le classement séquentiel implique l'analyse des tâches et les dispositions à prendre afin que les tâches telles que l'acquisition de matériel précède l'activité pour laquelle il est nécessaire. Quelques fois, plusieurs activités peuvent se dérouler simultanément, telles que la fabrication de briques ou une étude relative à la commercialisation, pendant que les autochtones reçoivent une formation sur des compétences nouvelles.

Le second élément consiste à étudier les programmes d'activités journalières des membres de la communauté, de même que leurs calendriers de saisons. De savoir les moments de la journée et les saisons pendant lesquelles les membres de la communauté sont disponibles pour accomplir les tâches nécessaires est crucial pour le succès d'un projet. Les femmes et les hommes, les garçons et les filles ont tous des rôles et responsabilités différents, et il est nécessaire de tenir compte de leurs activités quotidiennes individuelles. Il ne va peut-être pas de soi que les gens disposent du temps matériel à consacrer aux tâches d'un projet. Par exemple, il est peut-être plus possible aux enseignants de s'adonner aux activités de projet après les cours de la journée pendant l'année scolaire que pendant les vacances où ils peuvent faire du jardinage, faire un autre job ou s'occuper des enfants qui ne sont pas en classe. Les évènements saisonniers peuvent influer sur la programmation des projets : les moyens de transport peuvent faire être moins disponibles pendant que les récoltes sont entrain d'être acheminées vers les marchés. Les saisons de pluie ou sèche peuvent influer sur les travaux de construction ou d'autres tâches, et les périodes de vacances spécifiques peuvent empêcher les travaux de projets.

Dans la présente session, les participants tiennent compte de tous ces aspects de programmation pour élaborer un calendrier provisoire pour le projet.

OBJECTIFS

A la fin de la présente session, les participants seront en mesure de :

1. Organiser les tâches du projet dans l'ordre chronologique et selon les estimations de temps.
2. Faire une programmation réaliste des activités du projet qui tienne compte des activités quotidiennes et des événements saisonniers de la communauté.

DUREE

45 minutes à 1 heure

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipchart vierge, marqueur, ruban adhésif et/ou bâton à colle
- Spécimen de calendriers d'activités quotidiennes et calendriers saisonniers; préparation du formateur et de ceux provenant des communautés.
- *Formulaire d'Elaboration de Plan d'Action* ou tableaux muraux commencés par les équipes de projets lors des sessions antérieures **(Identification des Tâches; Attribution de Rôles)**.

PREPARATION

Préparez quelques exemples à partir d'un échantillon de projet en exploitant les programmes d'activités quotidiennes de quelques groupes communautaires et un calendrier saisonnier si possible.

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION DE L'ACTIVITE DE PROGRAMMATION

(10 minutes)

Présentez la programmation comme la dernière étape de la conception de la mise en œuvre du projet. Présentez les principaux points mis en exergue dans la justification de la présente session. En vous servant d'un spécimen de projet, donnez des exemples de classement séquentiel des tâches multiples. Servez-vous ensuite des spécimens de programmes d'activités quotidiennes et de calendriers saisonniers pour illustrer les éléments entrant en ligne de compte de la programmation des travaux du projet (les contraintes de travail des gens, les considérations climatiques, etc.).

ETAPE II. PROGRAMMATION DES EXERCICES DE PROJETS

(35 minutes)

A. Dites aux participants qu'ils auront environ 35 minutes pour faire la programmation de leurs exercices de projets. S'ils n'ont pas encore disposé les tâches en ordre séquentiel, qu'ils le fassent d'abord. Demandez-leur ensuite de voir le mois du calendrier civil qui représenterait le meilleur moment pour démarrer le projet et pour programmer les tâches spécifiques à partir de ce point jusqu'à la fin du projet. Dites-leur d'indiquer les estimations de classements séquentiels et temporels sur un calendrier directeur hebdomadaire ou mensuel.

   Note à l'attention du Formateur : *Si les participants ne sont pas arrivés avec un calendrier saisonnier, il leur faudra en fabriquer un. Il doit comprendre au moins les moments de grands travaux (de leur groupe communautaire qui serait sur le projet), les modes de saisons et les comportements sanitaires, les grandes périodes de demande de fonds, les vacances et les autres moments où ils sont occupés à d'autres travaux.*

B. Circulez entre les équipes de projet, vous joignant à elles pour écouter leurs discussions et poser des questions d'éclaircissement.

C. Si les participants avaient commencé par élaborer leurs plans d'action sur de grands tableaux muraux, faites-leur faire une petite randonnée pour leur faire voir le travail de leurs collègues et s'échanger des idées, les uns avec les autres.

ETAPE III. DISCUSSION SOMMAIRE SUR LE PLAN D'ACTION

(15 minutes)

Faites rassembler les participants à nouveau et discutez du plan d'action qui vient d'être élaboré pour les exercices de projets. Centrez le débat sur les questions suivantes :

1. Quelles sont les questions clés que vous aurez besoin de poser aux membres de votre communauté par rapport à l'attribution de rôles et de responsabilités ?

2. De quelle manière impliquerez-vous les membres de la communauté dans la planification de l'action ? Comment le plan d'action sera-t-il mis à jour et partagé au fil du temps ?

3. Dans le cas particulier de votre communauté et de votre exercice de projet, quels pourraient être deux ou trois éléments essentiels à prendre en compte pour votre programmation ?

Si les participants travaillent déjà sur de grands tableaux muraux, suggérez-leur de les emporter dans leurs communautés et d'en faire une copie, du format d'un cahier à garder soigneusement.

PLAN DE SESSION

SESSION 11
PLANIFICATION DU SUIVI ET DE L'EVALUATION

JUSTIFICATION

La plupart des planificateurs et des réalisateurs de projets communautaires reconnaissent la nécessité fondamentale du suivi et de l'évaluation. Le suivi nous renseigne si notre projet est en bonne voie et si nous y évoluons. L'évaluation nous fait savoir si notre projet est sur la *bonne* voie et produit l'impact auquel nous nous attendions. Chacun de nous pense probablement à un exemple de projet communautaire qui a connu des difficultés ou qui a échoué parce que les gens ne se sont pas donné le temps et les ressources nécessaires pour en vérifier le progrès et les résultats. Si le suivi et l'évaluation doivent intervenir dans nos projets, ils doivent être planifiés dès le début, et non ajoutés après coup. En réalité, l'acte même qui consiste à faire un plan de suivi et d'évaluation nous contraint à pousser notre réflexion et à voir plus clair dans nos buts et objectifs de projet que nous ne l'aurions fait. Il en résulte généralement un meilleur plan d'ensemble. Dans cette session, les équipes de projet élaboreront (ou commenceront tout au moins) des plans de suivi et d'évaluation (S & E) pour leurs exercices de projets. Deux formulaires sont prévus pour aider les participants à cerner et à organiser leurs plans.

OBJECTIFS

A la fin de la présente session, les participants seront en mesure de :

1. Décrire les différences entre le suivi et l'évaluation.
2. Définir les éléments de suivi de la planification de l'exercice de projet, attribuer les responsabilités et identifier toutes les ressources nécessaires.
3. Définir les opportunités d'évaluation dans l'exercice de planification de projet et savoir qui en sera responsable.

DUREE

1 heure 40 minutes (plus 15 minutes si vous choisissez le Régulateur de climat de l'option 1)

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipcharts vierges, marqueurs et papier-cache adhésif.
- Mini-descriptions du Régulateur de climat de l'option 1
- Suivi et Evaluation (lectures générales)
- Plan d'Exercices de Projets et Plans d'Action (déjà en cours)
- Polycopiés :
  - *Check-list de Suivi*
  - *Spécimen de Check-list de Suivi*
  - *Formulaire de Plan d'Evaluation*
  - *Spécimen de Formulaire de Plan d'Evaluation*

PREPARATION

1. La présente session offre deux choix d'activité de réglage de climat. Lisez les deux présentations et choisissez celle que vous voulez expérimenter. Le choix 1 est léger et amusant mais demande plus de temps et est moins prévisible en termes de réactions des participants. Le choix 2 est un exercice plus rapide, plus sérieux et les réactions du groupe devraient être assez faciles à prévoir et à orienter.

   Si vous décidez de faire le choix 1, vous aurez besoin de rédiger de mini-descriptions pour quatre circonstances spéciales telles que la célébration d'un anniversaire, d'un mariage ou d'un événement culturel local. Rédigez une ou deux phrases pour situer le contexte et permettre aux participants de se mettre au travail. Voici un exemple de mini-description d'une célébration d'anniversaire :

   > *L'un des membres favoris de votre famille célèbre son 30ème anniversaire. Ce parent a été si serviable vis-à-vis de tous les membres de la famille que vous voulez lui témoigner votre reconnaissance en organisant une grande manifestation. Vous invitez 100 personnes à dîner, à danser et à se divertir.*

2. Plus tard au cours de la session, les équipes de projet se serviront de deux formulaires pour élaborer leurs plans de Suivi et Evaluation. Exercez-vous à ces outils

   Jusqu'à ce que vous en soyez très habitués. Servez-vous des spécimens de formulaires ou créez-en vos propres modèles pour illustrer les différentes composantes du Suivi & Evaluation.

PROCEDE

ETAPE I. TEST DE COMPETENCES : SUIVI ET EVALUATION DE LA CELEBRATION D'ANNIVERSAIRE

(30 minutes)

Note à l'attention du Formateur : *Voyez l'Activité de Réglage de climat à la fin du plan de session. Si vous êtes pressé par le temps, voyez si vous allez pratiquer l'autre activité plutôt que celle-ci.*

A. Ouvrez cette session en disant aux participants qu'ils auront l'occasion de tester leurs compétences à travers le suivi-évaluation. Scindez le groupe en 4 petits groupes et remettez à chacun d'eux un bout de papier comportant une brève description d'un événement spécial tel que la célébration d'un anniversaire, d'un mariage, d'une fête traditionnelle ou d'une autre manifestation appropriée. Si possible, chaque groupe devrait travailler sur un événement différent. Expliquez ensuite l'exercice comme ci-après :

   « Supposons que votre groupe et vous êtes entrain de planifier cet événement spécial. Il est prévu pour la semaine prochaine et vous voulez vraiment lui assurer un succès formidable ! Quels aspects de ce « projet » voudrez-vous contrôler ou suivre, que souhaiterez-vous évaluer dedans et comment vous y prendrez-vous ? Utilisez les 15 minutes suivantes pour discuter de ces questions au sein de votre groupe. »

B. Encouragez les groupes à trouver du plaisir dans cet exercice, n'intervenant que lorsque quelqu'un sort du sujet. Une fois que les groupes auront fini leur exercice, demandez que chacun d'eux partage quelques-unes de ses idées de suivi et d'évaluation avec l'ensemble du groupe. Notez-les sur deux feuilles séparées de flipchart (une liste pour le suivi, et une autre pour l'évaluation).

Note à l'attention du Formateur : *Quelques exemples pourraient comprendre—*

SUIVI—

Que suivre	*Comment effectuer le suivi*
Cartes de RSVP, nombre d'invités présents	*Garder la liste de suivi RSVP et téléphoner à ceux qui n'ont pas répondu.*
Contrôler l'arrivée des repas et des boissons	*Utiliser une check-list et charger quelqu'un de la réception des repas et des boissons.*
Réceptivité des invités par rapport à la musique et à l'ambiance de danse	*Observer la piste de danse—les gens bougent-ils ? Si non, utiliser la technique de question informelle pour savoir ce qui animera la scène.*
Etc.	

EVALUATION—

Que évaluer	*Comment évaluer*
Le(a) célébrant(e) Betty/Bob se sent-il (elle) spécial(e) et heureux(se) après cet événement ?	*Faites des interviews téléphoniques approfondies quelques jours après la manifestation.*
La majorité des invités a-t-elle passé un agréable moment ?	*Y-a-t-il des notes/appels de remerciements reçus des invités ou des rumeurs familiales informelles à travers ces interviews et la revue des cartes.*
Les repas étaient-ils bons et attirants ?	*Regardez la nourriture qui reste par rapport à la quantité préparée et au nombre d'invités. Regardez la quantité de nourriture non consommée et jetée dans les boîtes à ordures au cours de la soirée. Souvenez-vous des commentaires indésirables faits par les invités pendant et après la soirée.*

C. Une fois que vous avez plusieurs exemples, demandez au groupe de décrire les différences qu'ils perçoivent entre le suivi et

l'évaluation. Pendant qu'ils décrivent chacun des termes, notez les mots clés sur les tableaux où vous écriviez déjà leurs exemples. Au besoin, reportez-vous au polycopié relatif au *suivi et à l'évaluation* pour les définitions et distinctions spécifiques.

Note à l'attention du Formateur : *Le suivi constitue un outil de gestion qui nous permet de jauger les progrès que nous faisons vers la réalisation des buts et objectifs de notre projet. Le suivi est axé sur les performances à court terme par rapport à la planification établie. L'Evaluation est un outil de vérification qui mesure le résultat/l'impact global du projet, et qui nous fournit des statistiques pour des projets similaires à venir. Dans un projet de petite envergure, l'évaluation se fait habituellement à la fin des travaux. En résumé, le suivi nous dit si notre projet est sur la voie, et l'évaluation nous dit si cette voie est la bonne.*

ETAPE II. ETABLISSEMENT D'UNE CHECK-LIST DE SUIVI POUR LES EXERCICES DE PROJETS

(25 minutes)

A. Introduisez la Check-List de suivi en expliquant chacune des composantes et en l'illustrant à l'aide d'une ou de deux exemples tirées des exercices d'élaboration de projets des participants. Utilisez au besoin le spécimen de Check-list pour donner des précisions sur les types de choses dont on assure typiquement le suivi et sur le procédé qui permet d'y arriver.

B. Donnez l'exercice suivant aux équipes de projet :

   1. Retournez aux tâches relatives aux exercices d'élaboration de projet et identifiez les dimensions ou aspects spécifiques des travaux du projet dont vous voulez assurer le suivi. Réfléchissez aux *raisons* justifiant l'importance du suivi de chacun des points que vous avez mentionnés.

   2. Enumérez les points de suivi sur la check-list vierge prévue à cet effet et remplissez les autres colonnes de la check-list. (Essayez de compléter les informations contenues dans le tableau pour au moins 3 ou 4 points).

   3. Remplissez autant de parties du formulaire que possible dans les 20 prochaines minutes.

C. Suivez les équipes pendant qu'elles travaillent sur leurs check-lists.

D. En guise de résumé, faites traiter les questions suivantes au groupe :

1. Où est-ce que le besoin en ressources (matérielles ou financières) a nécessité un suivi avant de passer à la tâche suivante ?

2. Quels sont les exemples de suivi permettant de vérifier l'évolution des principales tâches ?

3. A quelles étapes pensez-vous que le suivi serait utile pour tenir l'ensemble du groupe (de la communauté) informé et impliqué dans le projet ?

ETAPE III. INTRODUCTION DU PLAN D'EVALUATION A SIX ETAPES ET DES QUESTIONS D'EVALUATION CLES

(30 minutes)

A. Demandez au groupe de tourner maintenant son attention vers l'évaluation. Référez les participants au formulaire à six étapes qu'ils utiliseront pour élaborer un plan d'évaluation pour leurs exercices de projets. Faites-les parcourir *brièvement* les six étapes afin qu'ils comprennent l'ensemble du formulaire.

B. Attirez l'attention du groupe sur les questions essentielles (Que voulons-nous savoir ?) Faites-leur retourner leur regard sur les *objectifs* et *les indices de succès* rédigés sur leurs Formulaires de Plan de Projet (Plan de Session 6). Expliquez le lien entre le cadre de travail et les questions principales d'impact. Les objectifs et les signes de succès expriment ou impliquent ce que vous espérez que le résultat ou l'impact du projet sera. Ils constituent le fondement des questions essentielles de l'évaluation auxquelles vous voudrez répondre plus tard lorsque le projet sera réalisé.

Note à l'attention du Formateur : *Les participants ont déjà commencé leurs plans d'évaluation en rédigeant les objectifs mesurables et en identifiant les indices spécifiques de succès. (Certains planificateurs utilisent le terme indicateur à la place d'indice.) Ce que le groupe fera maintenant, c'est de formuler des questions d'évaluation clés sur la base de ce travail, et élaborer ensuite un plan permettant d'avoir les réponses aux questions. Les questions clés sont déjà contenues ou sous-entendues dans les objectifs bien rédigés. Toutefois, en utilisant un format de question, nous nous encourageons à réfléchir a ce*

que nous voulons savoir du projet et la manière dont nous pouvons trouver les réponses. Il importe que la communauté elle-même soit impliquée dans la collecte des informations aboutissant aux leçons tirées.

Pendant que vous aidez le groupe à comprendre le concept de questions clés, mettez l'accent sur la nécessité de mesurer non seulement les contributions au projet, mais aussi la qualité du processus et l'impact global des travaux relatifs au projet. Par exemple, nous ne voulons pas savoir seulement le nombre de personnes participant à un atelier donné (les contributions au projet). Nous voulons également mesurer la qualité de la collaboration entretenue par le groupe et les qualités de dirigeant dont il a fait preuve (la qualité du processus), ainsi que le degré auquel les participants appliquent les connaissances et compétences nouvellement acquises dans leurs vécus quotidiens (l'impact). Il est particulièrement important d'acquérir des connaissances dans le processus lorsqu'on élabore des projets et des programmes qui ont pour but ultime le renforcement des capacités.

Quelques exemples de questions d'évaluation figurent dans les deux options de régulation de climat. Voici quelques exemples rédigés pour un projet communautaire :

- *Les buts et objectifs ont-il été atteints ?*

  Par exemple, un but de projet a consisté à encourager une plus grande participation des jeunes aux activités de protection de l'environnement. Une question d'évaluation est « Que font actuellement les jeunes par rapport à la protection de l'environnement qui est différente de celle d'avant ? » Un autre but du projet consiste à mettre davantage d'accent sur la protection de l'environnement dans les programmes scolaires. Une deuxième question d'évaluation pourrait être « Quels sont les enseignants qui ont pris part à la réalisation du projet qui est maintenant axé sur les questions environnementales ? Quoi d'autre pourraient-ils être entrain de faire ? »

- *Qu'est-ce que les gens peuvent mieux faire maintenant qu'auparavant ?*

- *Le projet a-t-il eu un effet positif sur la communauté ? Y-a-t-il eu d'effets négatifs ?*

- *De quelle manière les populations et les organisations de la communauté étaient-elles liées ? De nouvelles relations ont-*

BEST COPY AVAILABLE

elles été tissées entre les associations et les institutions telles que les écoles, les sociétés commerciales, les églises et les clubs sociaux ?

- *Quelles ressources communautaires existantes ou quels actifs ont été utilisés ? Des ressources supplémentaires ont-elles été mobilisées ? Quelles autres alternatives auraient pu être envisagées ?*
- *Le projet a-t-il été durable ? De quelle manière la communauté y travaille ?*

C. Faites travailler les équipes de projet pour quelques minutes pour distiller plusieurs questions d'évaluation importantes pour leurs exercices de projets. Ils doivent écrire ces questions dans la première colonne du formulaire. Demandez à chaque équipe d'échanger une question clé avec le grand groupe. Servez-vous de leurs exemples pour renforcer l'accent sur l'impact des mesures et pour répondre à toutes autres préoccupations que le groupe peut avoir.

ETAPE IV. ACHEVEMENT DU PLAN D'EVALUATION DES EXERCICES DE PROJETS

(20 minutes)

A. Clarifiez les autres étapes et colonnes du Formulaire de Plan d'Evaluation. A l'aide d'une ou de deux de leurs exemples de questions clés, illustrez la manière d'achever la matrice. Servez-vous des points suivants pour aider le groupe à comprendre la décision relative à la collecte des informations quantitatives et qualitatives :

1. Le choix relatif au moment d'utilisation de l'une ou de l'autre dépend vraiment de ce que vous voulez savoir sur le projet (exemple : la nature des questions clés).
2. Les renseignements à orientation technique sont habituellement quantitatifs (le pourcentage d'augmentation des récoltes, la qualité de poids pris par les jeunes enfants dans un projet de nutrition, etc.).
3. Les questions axées sur le renforcement des capacités, l'acquisition des qualités de dirigeant, etc. requièrent des renseignements qualitatifs qui peuvent être collectés par des méthodes telles que les interviews non limitées, les discussions focales de groupe, et/ou les observations.

4. Il est souvent bon d'avoir à la fois les renseignements quantitatifs et qualitatifs de façon à confronter les résultats. Cela dit, l'envergure totale de l'évaluation du projet doit être déterminée par l'envergure du projet lui-même et les ressources dont dispose la communauté.

B. Demandez aux équipes de projet d'esquisser un plan d'évaluation pour leurs exercices de projets. Décrivez les tâches comme suit :

   1. Finir la rédaction des questions d'évaluation clés sur la base des buts, objectifs et indices de succès tirés de votre schéma de projet.

   2. Remplissez la matrice de formulaire pour au moins deux ou trois des questions.

   3. Achevez autant que possible le plan d'évaluation dans les 20 minutes suivantes.

C. Circulez entre les équipes, donnant des coups de mains si nécessaire. Si le temps le permet, demandez aux équipes d'échanger un exemple de leurs formulaires avec les autres de la salle.

ETAPE V. DISCUSSION SYNTHESE DE GRAND GROUPE

(10 minutes)

Dirigez la dernière discussion de groupe pour faire la synthèse et résumer les exercices de planification du suivi et de l'évaluation.

1. Etait-il facile/difficile de remplir les formulaires ? Quelles composantes étaient plus difficiles que les autres ? Avez-vous des suggestions devant permettre une meilleure compréhension et une meilleure exploitation de ces formulaires ?

2. Pourquoi est-il important de s'occuper des questions de suivi et d'évaluation lorsqu'on élabore un projet ?

3. Comment impliquer votre communauté dans la détermination des étapes de suivi et d'évaluation et dans les activités ?

Clôturez la session en renvoyant les participants à la documentation relative au suivi et à l'évaluation.

ACTIVITE FACULTATIVE DE REGULATION DE CLIMAT : SUIVI ET EVALUATION DE L'ATELIER D'EGP

(15 minutes)

Note à l'attention du Formateur : *Cette activité constitue une alternative à l'exercice de Célébration d'Anniversaire (Etape I) vu au début du plan de session.*

A. Afin d'aider les participants à faire la distinction entre le suivi et l'évaluation, demandez-leur de prendre l'exemple du présent atelier d'EGP : « Quels sont les aspects de l'atelier dont nous voulons assurer le suivi et comment le faisons-nous ? » Demandez aux participants de se concerter avec un ou deux de leurs collègues et d'exposer ensuite leurs idées. Notez les réponses sur un flipchart.

B. Ensuite, demandez aux participants de réviser les buts de l'atelier dans leurs cahiers, ainsi que la liste des attentes répertoriées le premier jour. Posez ensuite ces questions : « Quels aspects du présent atelier aimerions-nous évaluer et comment le ferions-nous ? » Notez ces réponses sur un deuxième flipchart affiché à côté de celui relatif aux idées de suivi.

Note à l'attention du Formateur : *Sur la base des « expériences de l'atelier d'EGP acquises ça et là, les participants doivent être en mesure de citer plusieurs exemples de suivi et d'imaginer ce que l'on pourrait faire pour évaluer l'impact de l'atelier. Leurs réponses réelles varieront naturellement d'atelier en atelier. Voici quelques réponses plausibles.*

SUIVI—

Que suivre	*Comment effectuer le suivi*
Acquisition quotidienne de connaissances et de compétences	*Révision des formulaires d'exercices de projets, discussions générales, vérifications de points.*
Dynamique de groupe	*Observation visuelle, procéder à l'enregistrement des groupes, demandes et suggestions relatives aux cartes murales de poche, enregistrements individuels lors des pauses.*
Participation des groupes	*Observation lors des activités de grand groupe et de petits groupes*
Classement séquentiel et espacement des activités	*Vérifier la qualité et l'achèvement des plans d'exercices de projets, les genres et le nombre de questions d'éclaircissement posées par les participants, demander la rétroaction des individus et des groupes*
Hébergement et restauration	*Observation, solliciter les rétroactions des groupes et des facilitateurs.*

EVALUATION—

Que évaluer	*Comment évaluer*
Les participants ont-ils acquis assez de compétences qui puissent leur permettre de faire des planifications de projets avec leurs communautés ?	*Réviser les exercices de planification à la fin de l'atelier pour s'assurer de leur qualité et de leur achèvement ; observer et réviser les plans et rapport d'exécution de projet réalisés avec la communauté.*
S'engagent-ils à former les membres de la communauté en matière de planification et de mise en œuvre des projets ?	*Rechercher la preuve de la participation active des membres de la communauté à la planification et à la mise en œuvre des projets.*
Cette formation a-t-elle permis aux VCP et aux Homologues (H) de renforcer leurs liens de partenariat ?	*Observer et réviser la documentation relative à la répartition des tâches de planification des VCP et des H ; s'informer mutuellement sur les progrès, la résolution des problèmes en équipe, etc. Interviewer les individus.*
Les participants perçoivent-ils leur rôle comme celui d'un facilitateur communautaire ?	*Rechercher la preuve que les VCP et les H se sont réparti les rôles dirigeants avec les autres membres de la communauté (ex : les membres de la communauté dirigeant les réunions et initiant de nouveaux projets).*

C. Une fois que vous disposez de plusieurs exemples, demandez au groupe de décrire les distinctions qu'ils font entre le suivi et l'évaluation. Pendant qu'ils décrivent chacun des termes, écrivez les mots clés sur les tableaux que vous avez utilisés jusqu'ici pour l'enregistrement des exemples. Au besoin, référez-vous au polycopié relatif au *Suivi et à l'Evaluation* pour des définitions et distinctions spécifiques. Consultez également la Note à l'attention du Formateur en dessous de l'Etape I Cde l'exercice de Célébration d'Anniversaire.

Passez à l'Etape II de la principale partie du plan de session.

BEST COPY AVAILABLE

PLAN DE SESSION **PAGE 1 DE 2**

POLYCOPIE RELATIF AU SUIVI DU PROJET COMMUNAUTAIRE

LISTE DE CONTROLE DE SUIVI DE PROJET

Elaborez une liste de contrôle devant vous permettre de suivre l'évolution routinière de votre projet communautaire.

Que contrôler ?	Les choses et les Endroits à contrôler	Comment ?	Qui le fait ?	Quand ?

—SPECIMEN—

LISTE DE CONTROLE DE SUIVI DE PROJET

Elaborez une liste de contrôle devant vous permettre de suivre l'évolution routinière de votre projet communautaire.

Que contrôler ?	Les choses et les Endroits à contrôler	Comment ?	Qui le fait ?	Quand ?
Les Documents et équipements	Inventaire, estimations, connaissement, état des équipements, fourniture des pièces de rechange, etc.	Visites Réunions Livres de compte/les grands livres Test Observation Registres journaliers Interviews Lettres Rapports Appel Analyse budgétaire Etudes Statistiques Contrôle de travaux Etc.	Les partenaires au Projet	Chaque jour Chaque semaine Etc.
Budget	Les grands livres, les comptes financiers/bancaires, comparaison des dépenses planifiées et réalisées			
Formation et enseignement	Participation aux sessions, les choses apprises, les nouvelles formations acquises, le nombre de documents élaborés, leur qualité, etc.			
Intérêt et motivation	Assistance, participation, nouvelles adhésions, le comité faisant le travail, etc.			
Rôles et responsabilités	Programmes de travail, qualité du travail, performances, promptitude, contrats, contrôle des travaux, etc.			
Besoins administratifs	Permis et licences acquis, documents adéquats disponibles, etc.			

PLAN DE SESSION

POLYCOPIE RELATIF A L'EVALUATION DU PROJET COMMUNAUTAIRE

—SPECIMEN—

PLAN D'EVALUATION DE PROJET COMMUNAUTAIRE

Ce formulaire vous permettra de planifier la façon de mesurer le succès et l'impact de votre projet. Commencez ce plan en identifiant plusieurs questions clés qui guideront et orienteront vos efforts d'évaluation. Ces questions sont déjà exprimées ou sous-entendues dans l'objectif et les indices de succès du projet, mais il est utile de les répéter ici dans un format de questions. Une fois que vous avez les questions, évoluez avec le reste des composantes de planification.

Questions clés	Informations Quantitatives-Qualitatives	Sources d'Information	Méthodes de Collecte des Informations	Qui Participe/Quand
(Que voulez-vous savoir ?)	(De quel type d'information avez-vous besoin ?)	(Où pouvez-vous trouver ces informations ?)	(Comment allez-vous organiser la collecte de ces informations ?)	(Qui fera la collecte des informations et les analysera ? Quand ?

PLAN DE SESSION POLYCOPIE RELATIF A L'EVALUATION DU PROJET COMMUNAUTAIRE

—SPECIMEN—

PLAN D'EVALUATION DE PROJET COMMUNAUTAIRE

Ce formulaire vous permettra de planifier la façon de mesurer le succès et l'impact de votre projet. Commencez ce plan en identifiant plusieurs questions clés qui guideront et orienteront vos efforts d'évaluation. Ces questions sont déjà exprimées ou sous-entendues dans l'objectif et les indices de succès du projet, mais il est utile de les répéter ici dans un format de questions. Une fois que vous avez les questions, évoluez avec le reste des composantes de planification.

Questions clés	Informations Quantitatives-Qualitatives	Sources d'Information	Méthodes de Collecte des Informations	Qui Participe/Quand
(Que voulez-vous savoir ?)	(De quel type d'information avez-vous besoin ?)	(Où pouvez-vous trouver ces informations ?)	(Comment allez-vous organiser la collecte de ces informations ?)	(Qui fera la collecte des informations et les analysera ? Quand ?
Les buts et objectifs ont-ils été atteints ? Qu'est-ce que les gens peuvent mieux faire maintenant qu'avant ? (ex : Si un but de projet a consisté à encourager une plus grande participation des jeunes à un projet, alors la question clé est : En quoi est-ce que ces jeunes sont différents des autres ?)	A la fois quantitatives et qualitatives	Les participants au projet (ex : les jeunes, leurs enseignants, le personnel du parc, les sites du projet, les produits	Selon le projet, on peut utiliser l'observation avant test et après test, les mesures physiques (ex : peser les bébés dans un projet nutritionnel), le dénombrement, les discussions de groupe, les interviews	(ex : Les formateurs soumettent les apprenants à un test de fin de semestre et continuent de suivre les projets de protection écologique des apprenants; les mamans font peser leurs bébés tous les mois, etc.).
Le projet a-t-il eu un effet positif sur la communauté ? Y-a-t-il eu des effets négatifs ?	Qualitatives pour la plupart	Responsables et membres de la communauté, registres, photos	Tenir des réunions et organiser des interviews avec les responsables et membres de la communauté, faire des observations sur la base des listes de contrôle, etc.	Responsables de projet, responsables communautaires; collecte trimestrielle.
Comment les populations et organisations de la communauté se sont associées ? De nouveaux rapports ont-ils été noués entre les associations et les institutions ?	Qualitatives	Représentants et membres des groupes y ayant pris part, les membres de la communauté	Tenir et examiner les minutes de réunions, lire les rapports, faire des interviews de fond ou cibler des groupes	Responsables de projet, Documentation permanente, interviews au début et à la fin.
Quelles ressources ou actifs communautaires existants ont été utilisés ? Des ressources supplémentaires ont-elles été mobilisées ?	Quantitatives	Les participants aux projets, les autres membres de la communauté, les registres de projet, le site physique	Tenir et examiner les registres, prendre des photos, mesurer les quantités, etc.	Responsables de projet, membres de la communauté, documentation permanente.

141 BEST COPY AVAILABLE

PLAN D'EVALUATION DE PROJET COMMUNAUTAIRE (SUITE)

Quelles ont été les décisions clés prises et de quelle manière ont-elles influencé le projet ? Quelles autres alternatives auraient pu être envisagées ?	Qualitatives	Responsables de projet, participants et responsables communautaires	Discussions de groupe avec les responsables, études ou interviews avec les membres de la communauté.	Responsables de projet, participants issus de la communauté, revue de fin de projet.
Le projet a-t-il été durable ? Que fait la communauté dans ce sens ?	Qualitatives et quantitatives	Responsables communautaires et membres, responsables de projet	Examen des états financiers, groupe focal avec la communauté	Responsables de projet et de la communauté.

BEST COPY AVAILABLE

PLAN DE SESSION

SESSION 12
IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET ELABORATION DU BUDGET

JUSTIFICATION

Une partie évidente et importante du plan de projet communautaire, c'est bien le budget. Avant que la communauté ne puisse commencer la mise en œuvre du projet lui-même, elle a besoin d'identifier toutes les ressources dont elle aura besoin pour réaliser les tâches du projet, et estimer ensuite les coûts ou la valeur de ces ressources. Au nombre des catégories générales de ressources à allouer aux petits projets communautaires, nous avons les hommes ou les ressources humaines, les équipements, le matériel, les fournitures et les moyens de transport. Une fois que les planificateurs communautaires ont jeté les grandes lignes du budget, ils peuvent maintenant déterminer la manière d'acquérir les ressources. Certaines peuvent être disponibles au sein de la communauté, d'autres issues des dons ou trocs et d'autres acquises par des règlements en espèces.

Le projet de budget fournira des informations opportunes sur les besoins en expertise étrangère ou en formation locale, de même que sur les prêts, les subventions ou autres financements devant servir à l'achat ou à la location d'équipements et matériels. Beaucoup de planificateurs de projet sursautent lorsqu'ils voient la somme représentant le coût total d'un projet et réalisent qu'ils ont besoin de trouver des fonds importants ou de faire des coupes géniales dans la taille du projet. Par conséquent, le budget nous ramène à la réalité, en dehors de son rôle de régulation des dépenses.

Dans la présente session, les participants identifieront les ressources nécessaires à l'exécution de chaque tâche de leur exercice de projet et commenceront à élaborer un budget pour le projet.

OBJECTIFS

A la fin de la session, les participants seront en mesure de :

1. Identifier les types de ressources (ressources humaines, matérielles, fournitures, missions, etc.) nécessaires à l'exécution des tâches d'un projet.

2. Commencer à identifier les ressources spécifiques nécessaires et commencer l'élaboration d'un budget pour les exercices de projet.

DUREE

1 heure 30 minutes (plus 20 minutes pour l'Etape V facultative)

MATERIEL DE TRAVAIL

- Flipchart vierges, marqueurs et ruban adhésif
- Formulaire de Plan d'Action remplis lors des sessions précédentes
- Polycopié :
  - *Formulaire de budget*
  - *Spécimen de Formulaires de budget*

PREPARATION

1. Le format de budget présenté ici vise les petits projets comportant des éléments exprimés en quelques lignes et de simples calculs. Si certains de vos participants travaillent sur des projets et des budgets plus compliqués (et si vous n'êtes pas un « spécialiste de budget »), vous pouvez leur recommander de demander des conseils supplémentaires auprès de quelqu'un ayant une expertise en matière de gestion financière, par exemple un Volontaire de développement de micro-entreprise.

2. Exercez-vous aux formulaires de budget jusqu'à ce que vous les manipuliez aisément. Si vos participants sont habitués à un autre genre de formulaire (par exemple différentes catégories et/ou différent format), vous êtes libre de modifier les présents formulaires afin de les rendre plus convenables à votre groupe.

3. Avant de faire dérouler la session, lisez ce résumé en entier *et* le résumé de la session relative aux **Sources de Financement : A Rechercher au Sein et à l'Extérieur de la Communauté.** Voyez si votre programme d'EGP vous permettra de faire la

session **Sources de Financement**. Si non, nous recommandons l'activité facultative de brainstorming pour la fin de la session.

PROCEDE

ETAPE I. CHASSE AUX FOUILLEURS DE RESSOURCES : INTRODUCTION AUX THEMES DE LA SESSION

(15 minutes)

A. Ouvrez la présente session en demandant aux participants de se mettre en équipes de projet pour faire un jeu dénommé Chasse aux Fouilleurs de Ressources. Expliquez le jeu comme suit :

> « Figurez-vous toutes les différentes ressources dont vous aurez besoin pour exécuter les tâches contenues dans votre exercice de projet. Dans les minutes qui suivent, essayez de localiser autant de ces ressources que possible sur le site de l'extérieur et des alentours de notre salle d'atelier. Chaque fois que vous identifiez une ressource, notez-la sur votre papier. Vous devez en fait être en mesure de voir la ressource pour la compter sur votre liste. La première équipe qui réussit à enregistrer 15 ressources sur sa liste gagne un prix. Sifflez et battez des mains lorsque vous réunissez les 15 éléments. »

B. Faites poursuivre le jeu jusqu'à ce qu'une équipe gagne. Réunissez ensuite les participants et faites-leur échanger des éléments qu'ils écrivent sur le papier flipchart, les regroupant de manière à ce qu'ils correspondent aux principales catégories que nous utiliserons sur les formulaires de budget : (1) ressources humaines, (2) matériels et fournitures, et (3) frais de missions et autres. Une fois la liste achevée, écrivez la catégorie en haut de chaque groupe. Revenez maintenant en arrière et expliquez au groupe qu'ils viennent de franchir la première étape de l'élaboration du budget—l'identification des différents types de ressources nécessaires à l'exécution des tâches du projet.

Note à l'attention du Formateur : *Bien que 15 éléments puissent apparaître comme un grand nombre de ressources à mobiliser, vous verrez probablement des gens dans la salle qui verront des objets dans les alentours de l'aire de formation et qui feront vite de les associer à l'une des tâches du projet. Si vous voyez les équipes se débattre ainsi pour trouver tant*

d'éléments, faites arrêter l'exercice après 7 minutes. L'équipe qui a réuni le plus d'éléments valables remporte la victoire.

Cette activité s'adapte le plus aux lieux d'atelier où les participants peuvent quitter la salle de formation et se promener dans les environs de la grande structure et/ou du grand espace. Si le lieu où se tient votre formation est plus restreint, vous pouvez envisager une autre activité ou commencer la session en demandant simplement aux participants de vous narrer certaines de leurs expériences en matière d'élaboration de budgets, d'estimation de coûts, d'identification de sources de matériels, etc.

ETAPE II. APERÇU GENERAL SUR LES BESOINS EN RESSOURCES

(15 minutes)

A l'aide des éléments ci-dessous, décrivez, dans un cours interactif, les différents types de ressources dont il faut tenir compte dans les opérations de planification et d'élaboration de budget. Au cours de la discussion, tirez le plus grand profit des expériences véritables que les participants ont faites dans leurs communautés. Pour chacune des trois catégories, demandez aux participants là où ils iraient chercher les informations actuelles et précises sur les prix, en mettant l'accent sur la nécessité d'impliquer la communauté dans les travaux de budget.

A. Ressources Humaines et Main d'œuvre

Pour déterminer les besoins de main d'œuvre, examinez chaque tâche délinéée et essayez d'imaginer comment cette activité se déroulera. Demandez :

- Qui le fera ?
- De quelles compétences et de quelles connaissances a-t-il/elle besoin pour le faire ?

En essayant de déterminer si quelqu'un est disponible au niveau local, souvenez-vous de la carte d'actifs que nous avons produite plus tôt. Dans votre communauté, qui a ces compétences ou ces connaissances ? Ou bien, qui a des relations dans toute la région ou au niveau national permettant d'avoir les personnes qualifiées voulues ? Y-a-t-il des moyens d'obtenir de l'aide étrangère sans frais en passant par certaines voies ? Si votre communauté n'a pas réalisé une carte d'actifs, ce serait une précieuse activité à entreprendre lorsque vous commencez votre travail d'élaboration de projet.

Si les compétences ne sont pas disponibles au niveau local, envisagez la notion d'organisation de formation au profit des gens de la localité comme activité faisant partie du projet, surtout si les dites compétences sont indispensables pour la survie du projet.

Note à l'attention du Formateur : *Prenez quelques exemples de ressources humaines nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches par les participants. Au besoin, encouragez les participants à s'assurer que le Volontaire et/ou l'Homologue ne sont pas les seuls noms associés à une tâche (ils sont plutôt dans la communauté pour aider et apprendre)*

B. Equipements, Matériels et Fournitures

Pour chaque tâche, identifiez tout équipement, matériel et fourniture qui seront nécessaires. Les équipements tels que les projecteurs de diapositives, les matériels de forage de puits et les scies à chantourner pourraient être achetés, loués ou empruntés. Les fournitures sont des consommables tels que les crayons, le papier, l'huile de cuisine ou le gaz. Les matériels sont également des consommables sauf que leur délai de consommation est plus long. Nous avons comme exemples les matériaux de construction, les livres, la clôture, les thermomètres, etc. Il pourrait être nécessaire d'acheter les matériels et les fournitures ou bien on pourrait les acquérir à travers les dons des sociétés commerciales de la place, d'autres institutions ou individus. Vérifiez pour vous assurer que votre projet nécessite vraiment tous ces éléments que vous avez énumérés dans cette catégorie. Quelques fois, nous oublions certains éléments essentiels et en notons qui sont agréables mais pas nécessaires.

Note à l'attention du Formateur : *Prenez quelques exemples dans le groupe. Selon le cas, expliquez les options permettant d'acquérir les équipements par des voies les plus économiques ou les plus pratiques. Discutez des dons en nature et d'autres voies économiques d'obtention de matériels nécessaires.*

C. Frais de transport et autres charges

Il existe toujours des besoins de transport dans les projets. On les oublie souvent lorsqu'on élabore un budget. On peut avoir besoin de transporter des équipements ou du matériel, les membres du groupe pourront avoir besoin d'effectuer des déplacements pour prendre part à des réunions, pour visiter un projet similaire ou pour aller à la banque. D'autres, tels que les ouvriers qualifiés, les agents de vulgarisation ou les experts peuvent avoir besoin de visiter le site de votre projet afin de vous

prodiguer des conseils, ainsi de suite. Les frais de transport peuvent être élevés et il est important d'en tenir compte.

A part les frais de transport, il peut y avoir d'autres frais ne correspondant pas aux deux premières catégories (ressources humaines et équipements/matériels/fournitures) des formulaires de budget. Par exemple, vous pourriez avoir besoin de louer une salle pour abriter un atelier ou payer l'hébergement des participants à un centre de conférences. Ces genres de dépenses peuvent être classés dans la catégorie des Transports et autres frais.

Note à l'attention du Formateur : *Une fois encore, demandez au groupe de vous donner des exemples de coûts qui peuvent être rangés dans cette catégorie. Suggérez-leur de regarder leurs activités d'évaluation et de déterminer les dépenses qui pourraient être effectuées et prévues dans cette catégorie de budget.*

ETAPE III. IDENTIFICATION DES BESOINS EN RESSOURCES DES EXERCICES DE PROJETS

(30 minutes)

Demandez aux équipes de projet de retourner au plan d'action et d'établir la liste des tâches qu'ils ont commencées dans la session précédente. Demandez-leur de parcourir cette liste tâche par tâche, d'identifier les ressources nécessaires à chacune d'elles et de les classer dans la colonne appropriée du formulaire. Accordez-leur environ 20 minutes pour faire ce travail.

ETAPE IV. ENREGISTREMENT DES DONNEES SUR LES FORMULAIRES DE BUDGET

(30 minutes)

A. Distribuez les formulaires d'élaboration de budget et étudiez chacun d'eux. Sur la base des éléments de coûts figurant sur les spécimens de formulaires ou à partir des exercices de projets des participants, illustrez la démarche permettant de faire les calculs. Lorsque vous passez en revue le document synthèse du budget, veillez à expliquer ce que les différentes colonnes représentent. Une colonne présente la liste des ressources devant représenter la contribution de la communauté (ou du groupe de projet primaire). Une deuxième colonne représente la contribution devant provenir d'une organisation ou d'un groupe partenaire (par exemple, le cas des projets dans lesquels deux groupes entretiennent des liens étroits de collaboration). La dernière

colonne présente les ressources qui seront sollicitées des sources extérieures à la communauté (par exemple, les fonds de subvention provenant d'une organisation donatrice).

Note à l'attention du Formateur : *Il est important que chaque personne impliquée dans un projet communautaire—Volontaires, Homologues, membres de la communauté, institutions locales, régionales—valorise les contributions que la communauté apporte au projet. Souvent, nous décrivons la contribution de la communauté en terme généraux—« ils fourniront la main d'œuvre » ou « ils réuniront les matériaux disponibles sur place, tels que le sable et l'argile ». Une meilleure approche consiste à évaluer les coûts réels de toutes les ressources nécessaires, c'est-à-dire ce qu'elles cela coûteraient si nous devions les acheter ? Alors vous saurez de façon plus définitive, le coût total réel et témoignerez de la fierté rien que pour cette possibilité qu'a la communauté de changer ces coûts réels et de réduire les besoins de recherche de fonds extérieurs. Si les communautés qui prennent part au projet ressentent le besoin de financement extérieur, elles réussiront alors davantage à mobiliser ces fonds si elles peuvent montrer de façon claire les contributions internes à la communauté.*

Si vous avez l'intention d'expérimenter la session ***Sources de Financement : A rechercher à l'Intérieur et à l'Extérieur de la Communauté****, vous aurez besoin de discuter de ce point du sujet dans les moindres détails au cours de l'atelier. Si vous n'avez pas l'intention d'expérimenter cette session, envisagez alors de faire l'activité facultative de brainstorming à la fin de la présente session.*

B. Que les participants commencent l'élaboration des formulaires en transférant les informations relatives aux tâches de leurs Formulaires de Plan d'Action aux formulaires du budget et en évaluant ensuite les coûts. Circulez et aidez les équipes au besoin. Donnez-leur autant de temps que possible, réservant quelques minutes à la fin de la session pour examiner et discuter des questions éventuelles.

ACTIVITE FACULTATIVE : LES MOYENS DE BRAINSTORMING PERMETTANT DE TROUVER LES RESSOURCES A L'INTERIEUR DE LA COMMUNAUTE

(20 minutes)

Demandez aux participants de prendre trois minutes pour rédiger individuellement les idées d'appels de fonds qu'ils ont eu à faire ou

qu'ils ont vu d'autres faire dans leurs communautés. Demandez aux participants d'avancer une idée, faisant le tour de la salle jusqu'à ce que tout le monde ait contribué. Désignez quelqu'un pour noter ces idées sur le flipchart au fur et à mesure qu'elles sont avancées. Demandez ensuite au groupe si quelqu'un a des idées que les membres du groupe n'ont jamais vu expérimenter et qui pourraient marcher. Notez-les avec un marqueur d'une couleur différente. Demandez aux participants d'examiner la liste entière et de réfléchir ensuite aux questions suivantes :

1. Quels avantages ou inconvénients y a-t-il à ce qu'une communauté génère ses propres fonds de projet ?

2. Quels genres de compétences ou de capacités ces méthodes d'appel de fonds requièrent-elles ? Où peut-on les trouver ?

Clôturez la session en demandant à chaque équipe de projet (Volontaire et Homologue) de prendre note d'une ou de deux nouvelles idées qu'elle souhaite expérimenter avec sa communauté.

Note à l'attention du Formateur : *Parlant d'appel de fonds, il est important de préciser que nous parlons des activités d'appels de fonds organisées par la communauté au profit de ses projets. Le Corps de la Paix interdit aux Volontaires de participer aux activités d'appels de fonds qui en dernier ressort leur profiteraient.*

Il y a de fortes chances que chacun des participants présents dans la salle ait participé à plusieurs activités d'appels de fonds. En mettant leurs expériences en commun, chacun d'eux s'en ira avec une longue liste d'idées créatives qu'il/elle pourra expérimenter avec sa communauté. Ce genre de proposition d'idées a également pour effet de donner aux gens le sentiment qu'ils sont habilités dans le sens de « nous pouvons le faire! » Voici quelques exemples tirés d'un atelier d'EGP en Roumanie :

Quelques idées sur les Appels de Fonds Locaux :

- *Boîtes pour dons sur les lieux publics*
- *Collecter et recycler du matériel pour générer des ressources financières ou d'autres ressources*
- *Foires et expositions (faire payer la visite des stands, vendre à manger, faire payer l'entrée)*
- *Rédiger et distribuer des lettres de sollicitation contenant une histoire pleine d'inspiration*
- *Fabriquer de petits objets d'art et les vendre et/ou les distribuer aux bailleurs potentiels*

- *Echanger des présents en nature avec d'autres ONG*
- *Démonstration de talents, spectacles de « non talent », concert, danse (faire payer l'entrée et vendre des repas)*
- *Compétitions sportives (faire payer l'entrée et vendre des repas)*
- *Cinéma en plein air (faire payer l'entrée et vendre des repas)*
- *Lavage de voitures, loterie pour œuvres de bienfaisance, cartes postales locales.*

PLAN DE SESSION POLYCOPIE SUR LE FORMULAIRE DE BUDGET

FORMULAIRE DE BUDGET 1

Intitulé du Projet : _____

Tâches (Issues du Plan d'Action)	Ressources Humaines/Main d'œuvre nécessaires (Formateurs, enseignants, techniciens, ouvriers des bâtiments, chauffeurs, etc.)	Coût				
		Nombre de Personnes	X	Nombre de jours	X	Salaire/occasionnel ou tâche	=	Sous-total

152

FORMULAIRE DE BUDGET 2

Intitulé du Projet : _____

Tâches (Issues du Plan d'Action)	Matériel/Fournitures/ Equipements	Transport/Autres éléments de Coût	Coût			
			Coût Unitaire	X Nombre nécessaire	=	Sous-total
					Faites le Sous-total de cette page :	

PLAN DE SESSION POLYCOPIE SUR LE FORMULAIRE DE BUDGET

DOCUMENT SYNTHESE DE BUDGET

Intitulé du Projet : _____

Catégorie de Budget	Coût Total par Catégorie	Montant Fourni par la Communauté ou le Groupe de Projet	Montant Fourni par le(s) Partenaire(s)	Montant des Besoins d'aide Extérieure
Coût Total du Projet :				

SPECIMEN DE FORMULAIRE DE BUDGET 1

Intitulé du Projet : _____

Tâches (Issues du Plan d'Action)	Ressources Humaines/Main d'œuvre nécessaires (Formateurs, enseignants, techniciens, ouvriers des bâtiments, chauffeurs, etc.)	Coût			
		Nombre de Personnes X	Nombre de jours X	Salaire/ occasionnel ou tâche =	Sous-total
1. Organiser un camp de sensibilisation sur les problèmes environnementaux (CPE)—40 jeunes	Responsable de la Réserve CPE (Temps de travail du personnel offert par la Réserve)*	2	3 jours (1 jour de préparation + 2 jours pour le camp)	20.00	(120.00)*
	Participants enseignants de la localité (Temps de travail des enseignants offert par l'école)	3	3 jours (1 jour de préparation + 2 jours pour le camp)	20.00	(180.00)*
	Assistant Administratif de la Réserve (Temps de travail offert par la Réserve) Utilisateurs traditionnels locaux de la forêt	1	2 jours (équivalent)	15.00	(30.00)
	Utilisateurs traditionnels locaux de la forêt	3	1 jour (équivalent)	10.00	30.00
				Sous-total pour 1 Tâche	*30,00/ (330,00)*
2. Planifier et mettre en œuvre le projet scolaire de protection de l'environnement–	Participants enseignants (Temps de travail des enseignants offert par l'école)	2	2 jours (équivalent)	20.00	(80.00)
Planter une haie vive pour prévenir l'érosion des bordures du terrain de jeux.	Le Personnel de la Réserve aidera à planifier et à donner des conseils sur le projet. (Temps de travail du personnel offert par la Réserve)	1	1 ½ jour (équivalent)	20.00	(30.00)
				Sous-total pour 2 Tâche	*(110,00)*
Etc.					
				Faites le Sous-total de cette page	**30.00**
				Durée de travail des Personnes offerte	**(440,00)**

* ( ) = temps de travail offert

155 BEST COPY AVAILABLE

PLAN DE SESSION

SESSION 13
REDACTION DE DOSSIER ET EXPOSES FACULTATIFS DE PROJETS

JUSTIFICATION

Lorsqu'on élabore de petits projets communautaires à faible coût ou ans coût, l'accent doit-être mis d'abord sur l'identification et la mobilisation des capacités et ressources internes avant de rechercher l'aide extérieure. Cela ne veut pas dire que toutes les ressources nécessaires au bon déroulement d'un projet doivent toujours être trouvées au sein de la communauté. Quelquefois, les ressources extérieures sont nécessaires. Un dossier de projet peut permettre d'identifier et de mobiliser des ressources extérieures supplémentaires aussi bien que des ressources extérieures adéquates.

La présente session apprend aux participants à constituer un dossier sur la base du travail qu'ils ont fait au cours de l'atelier sur l'élaboration de leur projet. Elle explore également la valeur d'avoir un dossier écrit, quand bien même on ne cherche pas de financement extérieur. Dans cette activité facultative, présentée à la fin de la session, les équipes de projet présentent leurs projets à leurs collègues en vue d'échanger des idées novatrices d'élaboration de projet et de recueillir des rétroactions constructives.

OBJECTIFS

A la fin de la présente session, les participants seront en mesure de :

1. Décrire les fonctions et les usages d'un dossier de projet.
2. Identifier les informations qui doivent être comprises dans un dossier et décrire le processus de transposition d'un plan de projet en dossier de base
3. (Facultatif) Faire la synthèse des composantes essentielles de l'exercice de projet et les présenter à ses pairs afin d'échanger des idées de plan et de recueillir des rétroactions.

DUREE

45 minutes, plus un temps supplémentaire pour les exposés facultatifs de projet (voir Etape III)

MATERIEL DE TRAVAIL

- Les Plans de projet que les participants ont élaborés au cours de l'atelier.
- Polycopiés :
  - *Les composantes d'un dossier*
  - Polycopiés sur *Le Guide Rédactionnel de Dossiers de Capacités* (autres exigences de dossier selon le cas)

PREPARATION

1. Envisagez selon le cas l'introduction et/ou la fourniture aux participants de différents formats de dossier requis pour des sources de financement typique.
2. Décidez si vous allez faire faire des exposés de projet (Etape III) aux participants. Si les équipes n'ont pas eu assez d'opportunités de voir le travail fait par leurs collègues au cours de la formation en atelier, ils pourraient donc accueillir favorablement ces exposés comme une occasion d'hybridation. Les exposés offrent également aux participants l'opportunité de s'exercer à d'importantes techniques communicationnelles, telles que la synthèse des informations, la possibilité de s'exprimer avec clarté et de faire accepter ses idées. Si vous choisissez la voie des exposés, accordez entre 12 et 15 minutes à chaque équipe. Si votre groupe est grand, pensez à le scinder en deux sous-groupes et à présenter des exposés simultanés dans deux différentes salles. Une autre idée consisterait à regrouper les équipes par secteur technique ou par type de projet.

PROCEDE

ETAPE I. ETABLIR UNE JUSTIFICATION POUR L'ELABORATION DU DOSSIER

(10 minutes)

Ouvrez la présente session en demandant au groupe « A quoi servent les dossiers de projet ? » Notez leurs réponses sur la feuille de flipchart. Tenant compte de leurs réponses, discutez, faites des clarifications et ajoutez au besoin les fonctions et usages suivants d'un dossier de projet :

- pour expliquer la logique et l'idée qui sous-tend un plan de projet communautaire ;
- sert d'outil de planification et d'évaluation ;
- permet d'identifier et de communiquer aux autres les ressources nécessaires à la réalisation du projet ;
- permet d'informer et de recruter des partenaires/actionnaires potentiels devant participer à votre projet.

ETAPE II. APERÇU GENERAL DES COMPOSANTES ESSENTIELLES D'UN DOSSIER

(35 minutes)

A. Distribuez le polycopié *Les composantes d'un dossier*. Etudiez chaque partie et rapportez-les aux étapes de planification que les participants ont suivies au cours de l'atelier.

Note à l'attention de Formateur : *Vous pouvez contribuer à démystifier l'art de la rédaction de dossier en montrant aux participants comment leurs plans de projets constituent presque un dossier à cette étape du processus de planification. Les équipes de projet disposent effectivement de tous les éléments du dossier et ils n'ont plus qu'à assurer la texture des différentes parties afin de rendre la description fluide et audible.*

B. Explorez les expériences des participants en matière de rédaction de dossier en demandant : « Qui a déjà élaboré un dossier de projet ? Comment se présentent les informations requises pour ce dossier par rapport au format que nous examinons ici ? Quels autres genres d'informations aviez-vous eu besoin de produire ? » Expliquez-leur que les différents organismes qui soutiennent les projets de développement auront leurs propres formulaires requérant les informations qu'ils jugent importantes.

Toutefois, de façon générale, la plupart des formulaires de dossier de projets auront en commun ces éléments.

Note à l'attention de Formateur : *S'il y a des formats spécifiques qu'utilisent les organisations que les participants contacteront, vous pourriez apprêter des copies ou même un recueil d'informations sur la base de ces formulaires. A moins que ces informations s'appliquent à tout le monde dans l'atelier, ces copies pourraient tout simplement être distribuées ou alors une discussion facultative pourrait être engagée pour ceux qui le souhaitent.*

C. Demandez au groupe : « Qui doit être impliqué dans la rédaction du dossier du projet ? » Enregistrez les réponses sur le flipchart et discutez-en. Soulignez et ajoutez au besoin :

- La rédaction d'un dossier doit être un travail d'équipe. Les volontaires ne doivent pas rédiger des dossiers de projets sans leur communauté et leurs homologues.
- Un comité d'élaboration de projet peut travailler en équipe pour élaborer un dossier.
- Si la langue exigée pour la rédaction des dossiers constitue un obstacle, un travail initial d'élaboration de dossier peut être fait par les participants en langue locale et traduit ensuite si nécessaire.

D. Clôturez cette partie de la session en invitant les participants à lire et à réfléchir sur le petit polycopié, *Guide rédactionnel de dossier de Capacités*. Répondez à toutes les questions qu'ils pourraient poser sur les points essentiels du polycopié et suggérez-leur de l'utiliser comme guide lorsqu'ils retourneront dans leurs communautés et commenceront à mettre en pratique les techniques de planification.

ETAPE III. EXPOSES FACULTATIFS DE PROJETS

(45 minutes pour la préparation; 12 à 15 minutes pour chaque présentation et feed-back)

Note à l'attention de Formateur : *Veuillez lire les points du résumé relatif au chapitre de préparation afin d'apprécier si l'exposé de projet est une bonne idée.*

A. Introduisez les exposés de projets et expliquez la justification (de la pratique claire et concise de la communication relative au projet; de la pratique consistant à faire accepter l'idée de projet aux autres; du partage des idées de plan avec les pairs du groupe;

d'avoir des réactions des pairs, y compris des suggestions constructives sur l'amélioration du projet).

B. Donnez les directives suivantes aux participants :

1. Avec votre partenaire au projet, préparez un exposé de 8 à 10 minutes de votre exercice de projet. Servez-vous du format de dossier pour organiser vos informations, mais faites attention à la limite de temps. Votre but est de nous donner une image claire de votre projet et des raisons justifiant sa réalisation.

2. Les deux membres de l'équipe doivent prendre activement part à cet exposé (c'est un modèle de collaboration).

3. Donnez quelques références visuelles ou quelques grandes lignes afin que le groupe puisse vous suivre. Faites usage de tout matériel ou support que vous désirez et qui sont à votre disposition dans la salle (feuille de flipchart, marqueurs, transparents, etc.).

4. A la fin de votre exposé, demandez à vos collègues de vous faire part de leurs impressions et de leurs suggestions.

Note à l'attention de Formateur : *Les directives ne prescrivent pas le format exact des exposés. Au contraire, les décisions relatives à l'organisation du briefing sont laissées à la discrétion des équipes individuelles. Rassurez-vous que les participants comprennent bien le délai de 8 à 10 minutes qui leur est imparti et suggérez-leur de résister à la tentation d'y mettre à tout prix tous les détails. Par exemple, ils n'auront probablement pas le temps d'exposer tout le plan d'action.*

C. Accordez au moins 45 minutes de préparation aux équipes, un peu plus de temps, si votre programme le permet. Faites suivre ensuite chaque exposé d'un tour de questions et de réactions.

D. Demandez aux participants de réfléchir sur les questions suivantes

1. Qu'est-ce que ça vous a fait de présenter votre projet ? Vous êtes-vous senti confiant et bien informé ? Pourquoi oui ou pourquoi non ?

2. Si vous deviez rencontrer un vrai bailleur, qu'auriez-vous fait d'autre ? Pourquoi ?

3. Quelles sont vos suggestions pour rendre les exposés plus clairs ? Plus convaincants ?

4. Pensez-vous que les membres de votre communauté puissent présenter le dossier ? Quels avantages cela présenterait-il qu'ils l'aient fait ? Comment pourriez-vous les aider à préparer ces présentations ?

5. Quelles étaient vos impressions générales sur les projets proposés ? Quels éléments les projets avaient-ils en commun ? Donnez quelques exemples d'idées particulières

LES COMPOSANTES D'UN DOSSIER DE PROJET COMMUNAUTAIRE

1 INTRODUCTION/SOMMAIRE

Cette introduction doit consister en une brève page de garde comportant :

- Le nom de contact, le numéro de contact téléphonique et l'adresse, le nom du groupe communautaire, la date.
- L'intitulé du projet
- Les buts de votre organisation (au moins 50 mots; qui vous êtes et pourquoi vous êtes le groupe le plus indiqué pour entreprendre ce projet)
- Description concise de votre projet, y compris votre vision (également 50 mots au moins; doit faire appel aux sentiments)
- Une présentation claire de ce que vous demandez au bailleur
- Une déclaration sur les investissements de la communauté dans ce projet.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Exposés succincts issus des chapitres du Plan de Projet relatifs à la vision, à la stratégie, aux actifs et au but; récapitulatif des chiffres du Formulaire de Budget.

2 INFORMATIONS GENERALES/DESCRIPTION DU PROJET (GRANDE IMAGE ; QUOI ? ET POURQUOI ?)

Présentent la situation de la communauté et indiquent la vision dans laquelle s'engage la communauté par rapport au projet proposé. Précisent les raisons pour lesquelles le projet est important et la manière dont il s'inspirera des actifs communautaires actuels et les améliorera. Décrivent les raisons pour lesquelles cette stratégie a été retenue parmi tant d'autres.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Les chapitres du Plan de Projet relatifs à la vision, aux actifs et à la stratégie.

3 BUTS ET OBJECTIFS (QUOI ?)

Ces buts et objectifs sont littéralement les résultats à long et court termes que vous voulez obtenir.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Les buts et objectifs tels que formulés et disposés dans le Plan de Projet

4 METHODES/ACTIVITES/PROCEDES

(COMMENT ? QUI ? QUAND ? OU ?)

Ce chapitre comporte des informations détaillées sur la manière dont vous mettez le projet en œuvre.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Les Stratégies figurant au Plan de Projet ; les tâches, rôles, ressources et délais figurant au Plan d'Action.

5 PLAN DE SUIVI ET D'EVALUATION

(COMMENT SAURONS-NOUS LA MANIERE DONT NOUS TRAVAILLONS ?)

Ce chapitre met en exergue les étapes de suivi et les procédés d'évaluation qui sont consignés dans le plan.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Les Indices de succès figurant au Plan de Projet ; les Formulaires de Plan de Suivi et d'Evaluation.

6 LA DURABILITE

(COMMENT LE PROJET OU SES PRODUITS SE POURSUIVRONT-ILS ?)

La durabilité décrit la manière dont le projet continuera (par exemple, qui sera impliqué, formé pour l'entretien de ce qui a été acheté, construit) une fois que le financement initial sera épuisé. Elle nous entretient sur la manière dont le projet continuera de profiter et les raisons pour lesquelles il constitue un investissement utile pour des bailleurs potentiels et pour la communauté elle-même.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Fait référence aux chapitres du Plan de Projet relatifs à la durabilité de la stratégie, aux indices de succès et au test de faisabilité (par exemple, les impacts durables que vous espérez du projet; les éléments de renforcement des capacités du plan, etc.) ; et aussi le budget (les principales ressources du projet auxquelles la communauté continuera de participer après la mise en œuvre du projet initial).

7 LES RESSOURCES

(CE QUE NOUS AVONS ; CE DONT NOUS AVONS BESOIN, ET POURQUOI)

Nous avons ici la liste de la main d'œuvre, des fournitures et des financements disponibles sur place et la manière de les obtenir. Si d'autres matériels, expertises ou financements sont nécessaires, quel est leur coût et pour quelles raisons ne sont-ils pas disponibles sur place.

Où trouver ces informations dans votre plan :

Le Budget, y compris les estimations de coût des contributions en nature de la communauté.

8 AUTRES INFORMATIONS

Des informations supplémentaires y figurant souvent comme pièces jointes au dossier principal. Des exemples en sont :

- Une description de la structure de votre groupe. Des groupes qui s'associent à des fins de charité et qui ont un minimum de cinq personnes et un genre d'organe de direction sont plus susceptibles d'obtenir des financements.
- La liste des membres du Conseil d'Administration ou des Responsables de votre organisation.
- Une lettre du Président du Conseil d'Administration ou du Responsable des Volontaires de votre groupe approuvant votre demande de financement.
- Des lettres de groupes travaillant avec vous sur le projet, spécifiant notamment la manière dont vous voulez collaborer.

GUIDE REDACTIONNEL DE DOSSIER RELATIF AUX CAPACITES

Guide de Projet Relatif aux Capacités…

1. **Identifier clairement les compétences, dispositions, capacités et actifs devant faire partie de la contribution des résidents de la localité au dossier. Comment seront utilisées les capacités des habitants de la localité en vue de traiter les problèmes identifiés ? Avez-vous fait l'inventaire des capacités et des compétences des habitants de la localité afin d'orienter ce processus ?** Exprimez la manière dont vous allez découvrir et exploiter les talents et les facultés des gens de votre communauté qui ont été marginalisés et négligés à cause des étiquettes telles que les désavantagés, les illettrés. Les sans emploi, les gens de la basse classe, les gens d'un certain âge, les handicapés du développement, les ex-malfaiteurs, les handicapés physiques, les handicapés mentaux, les malades mentaux, etc.

2. **Identifier clairement les capacités des associations de ressortissants de votre communauté et indiquer la manière dont elles seront impliqués à la fois dans la gouvernance et la résolution des problèmes au niveau de votre dossier.** Les bailleurs s'intéressent à l'implication des groupes tels que les groupes religieux, les organisations des personnes âgées, les organisations d'hommes et de femmes, les groupements ethniques, les groupes sanitaires, les groupes d'auto assistance, les organisations extérieures, les groupes scolaires, les organisations politiques, les groupes de jeunes, etc.

3. **Indiquer la manière dont le dossier mobilisera, utilisera, rehaussera et fera croître ces capacités locales.** Comment les ressortissants et les groupes de cette localité seront plus forts à la fin de ce dossier ? Comment ils seront plus aptes à mettre en valeur les actifs de la localité ?

4. **Contribuer à bâtir l'économie de la localité, par exemple, l'offre d'emplois aux habitants de la communauté, l'amélioration des achats locaux, bénéficier de budget de l'état pour le développement de la localité, etc.**

5. **Donner la preuve que les ressortissants et les organisations de cette localité disposent d'investissements, de ressources et de temps significatifs avant que le financement ne soit initié.** Les bailleurs s'intéressent particulièrement aux projets que les ressortissants de la localité conçoivent, exécutent et contrôlent eux-mêmes.

PLAN DE SESSION

SESSION 14
LES SOURCES DE FINANCEMENT : LES RECHERCHES A L'INTERIEUR ET A L'EXTERIEUR DE LA COMMUNAUTE

JUSTIFICATION

Comme indiqué dans la session antérieure relative aux actifs et aux insuffisances de la communauté, l'approche de développement basée sur les actifs promeut l'idée qui consiste à commencer avec ce que les gens possèdent et peuvent faire, et non avec ce qu'ils n'ont pas. Cet objectif non seulement nous permet de concevoir les projets communautaires que nous proposons, mais devrait également orienter nos efforts de financement. Dans une approche de développement basée sur les forces, nous cherchons à valoriser, à mobiliser et à exploiter *les ressources locales d'abord* avant de rechercher l'assistance extérieure. Les questions de financement initial à traiter avec les planificateurs communautaires comportent : Quelle contribution la communauté peut-elle apporter au projet en matière de ressources humaines, matérielles et financières ? Comment pouvons-nous utiliser nos compétences et énergies pour générer une partie des fonds requis ou du matériel et services en nature au profit du projet ? Comment pouvons-nous utiliser nos compétences et énergies pour générer des fonds et rendre les travaux de notre projet plus durables ? Une fois que nous répondons à ces questions, il peut exister encore un besoin légitime d'assistance financière extérieure, et les Volontaires et Homologues peuvent rendre service en mettant leurs communautés en contact avec les sources de financement indiquées.

Le point de mire de la présente session est donc l'enrichissement des idées des participants quant aux besoins en ressources qui pourraient être sollicitées ou obtenues au sein de la communauté. Une partie facultative de la présente session consiste à envisager des sources de financement extérieures, y compris le fond d'Aide aux Petits Projets, selon les besoins et la situation du pays ou des participants.

OBJECTIFS

A la fin de cette session, les participants seront en mesure de :

1. Identifier des voies multiples de mise en place et d'utilisation de ressources locales afin de financer les projets communautaires.
2. (Facultatif) Explorer les sources de financement extérieur.

DUREE

1 heure à 1 heure 30 minutes, selon les options choisies

MATERIEL DE TRAVAIL

- Tentes de table pour les noms des membres du comité.
- Polycopiés conseillés par les membres du comité ou les organismes de financement.

PREPARATION

1. La préparation de cette session dépend du centre d'intérêt que votre atelier d'EGP choisit pour le financement. Si l'atelier a pour but de trouver un financement local et d'autres ressources pour la mise en œuvre de projets, on peut alors choisir un comité au sein des participants eux-mêmes. Demandez aux participants d'identifier leur expertise dans ce domaine en s'inscrivant sur un flipchart le premier jour de l'atelier. Cela vous donnera une idée du degré d'expérience des participants. Envisagez également d'inviter d'autres Volontaires et/ou citoyens du pays hôte ayant particulièrement réussi dans la mise en place de ressources locales, telle que les activités d'appels de fonds (vente de charité, jeux ou concert, loterie, manifestations sportives, redevances), les matériels en nature ou l'acquisition de services (syndicats du travail, fonds de contrepartie, don d'expertise ou de fonds, prêts), ainsi de suite. Si, par contre, le financement extérieur (rédaction de dossier, lettres de sollicitation, etc.) constitue le centre d'intérêt, les sponsors de l'atelier et vous aurez peut-être besoin dans ce cas de faire des efforts sérieux pour trouver des personnes ressources qui se constitueront en comité pour discuter des sources de financement et expliquer les différents formats et procédures de dossier.

2. Lorsque vous organisez un comité, veillez à informer les membres du comité à l'avance. Précisez les sujets dont vous voulez qu'ils discutent et le temps dont ils disposent pour leurs brefs exposés. Essayez de limiter le nombre des membres du comité à quatre ou cinq personnes. Plus de cinq personnes, vous risquez d'avoir trop de bavardage de la part du comité et pas assez d'échanges entre le comité et les participants.

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION DES THEMES DE LA SESSION

(5 minutes)

Introduisez la session en réitérant les objectifs et l'intérêt prioritaire du financement local ou extérieur.

ETAPE II. COMITE DE RESSOURCES INTERNES ET DEBAT POST-EXPOSE

(55 minutes)

A. Présentez le comité et expliquez le format. Chaque membre du comité prendra la parole pour environ 5 à 7 minutes sur le sujet pour lequel ils ont été choisis, pour une durée totale de 35 minutes au maximum. Prenez ensuite des questions des participants.

Note à l'attention de Formateur : *Il est important qu'il y ait une certaine variété dans la composition du panel, à la fois en termes d'expérience, de financement et de degré de succès. Tenez une séance d'information à l'avance avec les membres du panel pour vous assurer que chacun y trouve quelque chose de nouveau et qu'il contribue à élargir ou à améliorer le débat.*

B. Remercier et excuser les membres du panel. Avoir une petite séance plénière avec eux sur les questions suivantes :

1. Les exposés du panel ont-ils donné lieu à de nouvelles idées que vous n'aviez pas examinées ? Donnez-en quelques exemples.

2. Quels avantages le groupe communautaire a-t-il à trouver des moyens d'identifier ou d'obtenir ses propres ressources plutôt que de rechercher l'aide extérieure ?

3. Le panel du groupe du notre serait-il une expérience à suivre pour votre groupe communautaire lorsqu'ils élaboreront leur projet ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

ETAPE III.

(30 – 45 minutes)

Note à l'attention de Formateur : *Dans le cadre des présentes activités, le terme sources de financement désigne non seulement les bailleurs de fond en espèces, mais aussi les organisations, et agences qui donnent d'autres formes de contributions. Par exemple, une Société d'Informatique peut offrir plusieurs unités informatiques à un cours secondaire.*

OPTION A : LA MISE EN COMMUN DES INFORMATIONS

(30 minutes)

Organisez une réunion de Volontaires et d'Homologues par agence ou par groupe d'organisation, c'est-à-dire tous ceux qui travaillent pour le Ministère du Développement Social se retrouvent dans un groupe, tous ceux qui travaillent pour telle ou telle Organisation Non Gouvernementale se réunissent, ainsi de suite. Que chaque groupe dresse sur le flipchart la liste des sources de financement qu'il connaît et/ou auxquelles il a accès. Les groupes s'échangent leurs listes et en discutent.

OPTION B : DISCUSSION EN COMITE

(45 minutes)

Constituez un comité de représentants de sources de financement ou de personnes bien renseignées sur les sources de financement extérieures. Introduisez et présidez le débat du comité. Mettez du matériel supplémentaire à leur disposition, tel que les conditions de financement et les formats de dossier pour chaque source de financement, la liste comportant les noms et les adresses des sources de financement, etc.

Note à l'attention de Formateur : *Au nombre des membres du comité potentiels pour la recherche d'un financement extérieur, on pourrait compter un coordonnateur financier APS, un Fonctionnaire chargé du Développement d'une organisation de Volontaires Privée, un Directeur commercial de la localité ou un représentant d'une ou plusieurs des structures suivantes : une Ambassade, un organisme des Nations-unies, un bailleur du secteur de développement ou une fondation de la place.*

ETAPE IV. DISCUSSION SYNTHESE SUR LA MISE EN PLACE DE FINANCEMENT/RESSOURCES

(15 minutes)

Clôturer cette session en demandant aux participants d'examiner les questions suivantes :

1. Quels avantages comportent les différents types de financement pour la communauté ? Quels en sont les inconvénients ? (Par exemple, un membre de la communauté pourrait ne pas être en mesure d'avoir accès à certains fonds de l'extérieur).

2. Il y a souvent des problèmes autour des fonds et de l'argent. Que pensez-vous qu'on puisse faire pour s'assurer que tous fonds de projet sont correctement gérés et que la communauté en sait quelque chose ? (Parmi les idées, on pourrait en avoir qui suggèreraient d'avoir plus d'une personne en charge des fonds, des comptes bancaires à deux signatures, des rapports périodiques sur l'utilisation des fonds, un grand tableau mural montrant la manière dont les fonds sont dépensés, etc.)

3. Comment pouvez-vous être sûrs que la communauté elle-même tire leçon de cet aspect d'élaboration et de gestion de projet ? (Comment y impliquer les individus ?)

4. Citez quelques éléments clés de la mise en place des ressources ou d'appels de fonds que vous voulez partager avec votre communauté ?

PLAN DE SESSION

SESSION 15
LES ETAPES SUIVANTES : MISE EN PRATIQUE DES COMPETENCES NOUVELLEMENT ACQUISES AU SEIN DE LA COMMUNAUTE

JUSTIFICATION

Comme dans tout atelier intensif de formation professionnelle, les participants ont besoin d'un cadre de réflexion pratique sur l'application des connaissances acquises au cours de l'atelier aux situations de terrain qu'ils rencontrent dans leur communauté. A cette étape de la formation, la question brûlante devient : Où commencer ? Par la planification des *étapes suivantes*, les participants se donnent les moyens de réussir la liaison entre la sécurité et l'appui qu'offre le cadre de l'atelier, et le paysage plus ambigu et plus complexe de leurs communautés. Le plan d'application assure également la promotion d'un renforcement poussé des relations de partenariat entre Volontaire et Homologue en leur demandant de partager et de clarifier les attentes qu'ils ont l'un de l'autre au moment où ils retournent en tandem vers leur communauté.

En plus de la planification des étapes suivantes, la présente session est également axée sur la mise en place de réseau, l'encouragement des participants à rechercher les compétences et les acquis disponibles au niveau de *tous* les participants du groupe et à commencer par réfléchir sur les moyens d'échange de soutien entre eux.

OBJECTIFS

A la fin de la présente session, les participants seront en mesure de :

1. Au sein des équipes de projet, identifier et s'accorder sur des tâches ou étapes spécifiques à adopter afin de mettre en pratique

les nouvelles compétences et connaissances en planification une fois retournés dans leur communauté.

2. Renforcer et améliorer le réseau ou le soutien que chacun des participants a bâti tout au long de l'atelier.

DUREE

1 heure 15 minutes

MATERIEL DE TRAVAIL

- Plans de Projets réalisés par les équipes au cours de l'atelier.
- Polycopiés :
  - *Plan des Etapes Suivantes*
  - *Contrat de Réseau*

PREPARATION

Lisez le *Plan des Etapes Suivantes* et *le Contrat de Réseau*, et amendez-les au besoin afin de les conformer aux besoins de votre groupe. A titre d'information, nous avons évité à dessein l'utilisation du terme *plan d'action* dans cette présentation de session pour éviter que les participants le confondent avec les composantes de la planification des actions (tâches, rôles et délais) de leur exercice de projet.

PROCEDE

ETAPE I. INTRODUCTION DU PLAN DES ETAPES SUIVANTES

(5 minutes)

Ouvrez la session en demandant aux participants de s'imaginer qu'ils sont maintenant revenus dans leurs communautés, impatients de commencer la mise en pratique des compétences acquises ou améliorées au cours de l'atelier. Demandez à trois ou quatre personnes de s'échanger leurs idées sur les premières étapes des actions liées à la planification du projet qu'elles ont l'intention de démarrer une fois rentrées dans leurs communautés respectives. Servez-vous à la fois de leurs remarques et des éléments de justification pour introduire le plan des *étapes suivantes*. Renvoyez

une fois encore le groupe au plan graphique du ***Cycle de Projet de Développement Communautaire*** (affiché au mur) et suggérez-leur de s'en servir comme moyen approximatif de détermination du lieu et de la méthode par lesquels ils veulent commencer la mise en pratique de leurs outils et idées de planification.

ETAPE II. LE PLAN DES ETAPES SUIVANTES DANS LES EQUIPES DE VOLONTAIRES-HOMOLOGUES

(20-30 minutes)

A. Examinez le formulaire des Etapes suivantes avec le groupe, clarifiant comme il faut les instructions relatives aux tâches. Demandez aux Volontaires et aux Homologues de se mettre deux à deux pour les échanges d'attentes et pour s'accorder sur les principales actions qu'ils veulent mener au cours des premiers mois suivant leur retour sur site.

B. Une fois que les équipes ont achevé les plans, demandez-leur de partager avec le grand groupe, toutes les inspirations et préoccupations qu'ils ont par rapport à la mise en application des nouvelles compétences dans leurs communautés.

Note à l'attention de Formateur : *Si vous sentez que certains participants sont débordés par la notion d'introduction d'un processus de planification participative dans leurs communautés, encouragez-les à commencer d'abord par les petites étapes jusqu'à ce que leur communauté et eux-mêmes acquièrent plus d'assurance.*

ETAPE III. MISE EN PLACE D'UN RESEAU EGP

(20-30 minutes)

A. Expliquez la notion de réseau EGP au groupe en mettant l'accent sur la richesse des actifs représentés par le groupe et les différentes manières par lesquelles les participants peuvent mutuellement appuyer les efforts des uns et des autres en tant que facilitateurs de planification. Demandez au groupe de donner quelques exemples rapides de soutien qu'ils souhaiteraient recevoir de ou offrir à certains de leurs collègues.

Note à l'attention du Formateur : *Les exemples de soutien pourraient comprendre la mise à disposition de contacts, le partage de matériels de ressources, la collaboration en matière d'échanges communautaires ou de visites de terrain, la mise à*

disposition d'expertise en suivi-évaluation ou en budgétisation, l'étude de plans de projets, etc.

B. Que les participants utilisent les 20-30 minutes suivantes pour choisir et se réunir avec plusieurs collèges qui leur serviront de réseau de soutien pendant quelques mois de l'année. Demandez aux participants de discuter avec leurs partenaires de réseau des voies spécifiques par lesquelles ils pensent pouvoir communiquer et s'aider mutuellement, et de rédiger ensuite ces idées sur le formulaire fourni sous forme de contrat informel.

Note à l'attention du Formateur : *Cet exercice doit concerner non seulement les Volontaires et les Homologues, mais tous les participants à l'atelier, y compris tous les membres du Personnel du Corps de la Paix et les Responsables d'ONG présents.*

Au cours de la constitution du réseau, les équipes de Volontaires-Homologues ne doivent pas se sentir obligées de rester ensemble en binômes. Nous voulons que les gens se sentent libres de se mouvoir dans la salle et d'approcher quelques personnes en vue d'un soutien futur. Ils peuvent se constituer en petits groupes pour certaines des discussions ou prendre des contacts individuels.

ETAPE IV. ACTIVITE DE CLOTURE—LES RECETTES DE SUCCES

(15 minutes)

Clôturez la présente activité en demandant aux participants de réfléchir sur tout ce qu'ils ont appris sur le processus de planification et d'envisager leur disponibilité à retourner chez eux et à commencer ou poursuivre leur travail de planification avec leurs communautés. Demandez-leur de créer de simples *recettes de succès* décrivant de façon amusante ou poignante ce qu'ils veulent entreprendre une fois retournés chez eux. Accordez quelques minutes aux participants pour composer leurs recettes. Demandez à deux ou trois participants de partager les leurs avec le grand groupe. (Ne forcez pas les gens à échanger contre leur volonté).

Note à l'attention du Formateur : *Permettez aux participants de créer le style de recettes qu'ils veulent et d'utiliser autant de licences poétiques qu'ils veulent ! Bien des gens choisissent de se référer à la métaphore de cuisine, même s'ils ne font en réalité pas grand chose en cuisine. Voici un exemple :*

RECETTE POUR LE PAIN COMMUNAUTAIRE

Passer ensemble au tamis dans un beau et solide récipient communautaire :

2 verres de gens hautement motivés

1 verre de chacune des institutions locales (église, sociétés commerciales, clubs sociaux)

1 paquet d'expertise technique

Ajouter lentement au mélange sec :

1-2 super grands responsables communautaires faisant partie du comité

Plusieurs idées de projets élaborées sur place (assez petites pour être agréables)

1-2 verres de riches cultures traditionnelles

1 cuillerée bien pleine de chance, de ténacité, de patience et de créativité (en ajouter si vous le désirez)

Se tordre de rire jusqu'à ce que le mélange se raffermisse et ne soit plus collant.

Pétrir le mélange avec des mains affectueuses et laisser se lever et grandir. Faire cuire à 360 degrés de respect. L'enlever du four et l'admirer pendant qu'il se refroidit un peu, puis déguster.

BEST COPY AVAILABLE

PLAN DES ETAPES SUIVANTES

1. Sur la base du travail que votre partenaire et vous (Homologue/Volontaire) avez fait lors de l'atelier d'EGP et de ce que vous savez sur la situation de votre communauté, identifiez et faites la liste des premières actions ou tâches que vous voulez entreprendre de retour dans votre communauté.
2. Une fois que vous avez listé les tâches, rédigez les assertions que vous faites et selon lesquelles ces tâches seront réalisées.
3. Discutez et listez les attentes que vous avez de votre partenaire pour les mois suivants.

Tâche à accomplir :	**Assertions :**
Au bout d'un mois—	
Dans l'espace de 3 mois—	
Au bout de 6 mois—	

Ce que j'attends de mon Homologue/Volontaire :

CONTRAT DE RESEAU

POUR _____ (VOUS)

AVEC VOS PARTENAIRES AU RESEAU

Nom	Meilleure voie de contact
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

LES ENGAGEMENTS DE SOUTIEN :

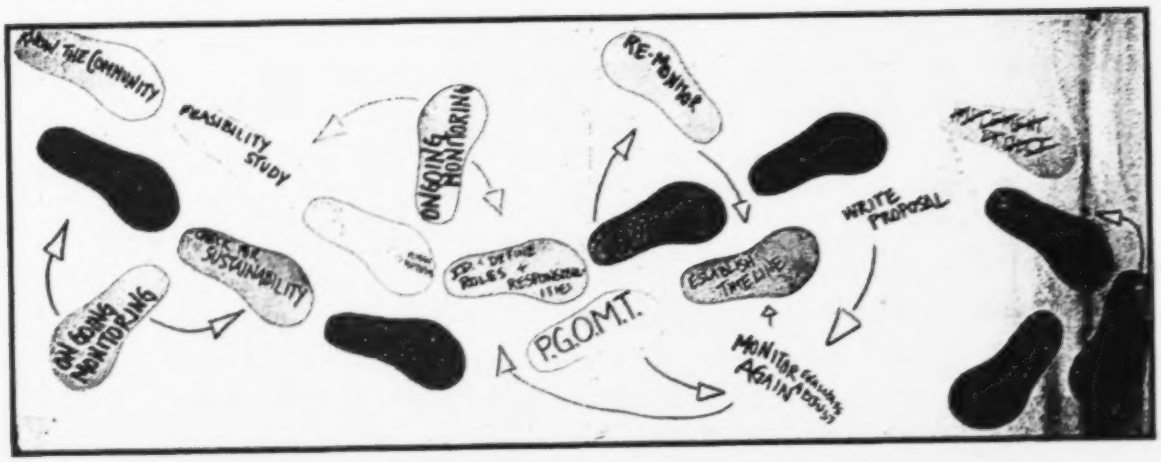
Qui	Sujet/Type de soutien	Quand
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Signatures : _____

_____

Date : _____

ANNEXES



BEST COPY AVAILABLE

ANNEXE A : SPECIMEN DE PLANS DE PROJETS COMMUNAUTAIRES

PANADERIA « LA FLOR »

Informations générales : Nous sommes une coopérative de femmes dans la ville de Las Flores. Nous avons démarré comme un club de femmes, par de petits projets au sein et autour de la communauté pour entretenir nos familles, particulièrement nos enfants. Après quelques années, nous avons décidé de formaliser notre organisation pour devenir une coopérative légitime. En tant que telle, nous avons un comité directeur, des comités, un règlement et d'autres composantes d'une structure coopérative. Nous sommes actuellement au nombre de 75 et disposons d'un petit mais stable fonds de roulement pour les projets et les activités diverses. Nous avons connu des succès et quelques échecs au niveau des projets que nous avons entrepris ces quelques dernières années. Au total, nous sommes un groupe motivé et très préoccupé du bien-être de notre communauté par ces temps d'instabilité économique.

NOTRE VISION

Dan notre vision, nous voulons accroitre l'autosuffisance de notre communauté, afin que nous ne dépendions pas beaucoup des produits importés et que nous disposions davantage de revenus pour acheter les articles que nous ne produisons pas. En d'autres termes, au lieu que nous achetions tous nos produits de base et autres articles de première nécessité des vendeuses extérieures, nous voulons les produire nous-mêmes *et* ravitailler d'autres membres de la communauté. Nous voulons également créer pour nos jeunes membres des opportunités de revenus et contribuer au relèvement de leur niveau d'éducation.

NOS ACTIFS

(Y compris les organisations civiques, ONG, structures gouvernementales, sociétés commerciales et individus pertinents.)

- Coopérative solide de femmes ayant à leur actif des expériences réussies dans le domaine des affaires. Les résultats d'un inventaire de capacités révèlent que deux des membres

fondatrices de la coopérative possèdent des compétences assez solides en matière de planification et de gestion; quelques autres vendent des articles provenant de leurs maisons et justifient d'une formation de base en gestion des affaires; la plupart des membres ont des compétences en cuisine et en pâtisserie; d'autres savent faire le tricotage et la petite couture.

- Plusieurs membres de la coopérative, y compris les plus jeunes, sont intéressés et motivés à s'impliquer dans des projets.
- la coopérative possède un four à pain moyen
- Un membre de la coopérative a une sœur à la capitale qui possède une grande pâtisserie et qui est disposée à former les membres de la coopérative en pâtisserie d'envergure moyenne.
- Deux membres du Bureau directeur possèdent des machines à coudre qu'elles utilisent pour la fabrication d'articles destinés à l'usage ménager et à la petite vente.
- La coopérative agricole d'hommes a toujours soutenu la coopérative des femmes. La coopérative agricole dispose de lieu de stockage sûr pour les produits de grandes quantités tels que le riz, la farine, le sucre, etc.
- La communauté est compacte et le transport à pied, à bicyclette et en chariot est relativement facile.
- Le marché a lieu deux fois par semaine et attire beaucoup de gens des villages avoisinants. La coopérative y a vendu des produits dans le passé.
- Le Volontaire du Corps de la Paix possède quelques petites connaissances en planification des affaires.
- La coopérative dispose d'un petit fonds pour compenser les coûts de démarrage d'un projet de petite envergure.
- Une ONG régionale consent des prêts aux femmes pour le financement de micro entreprises.
- Une usine située dans les environs compte à peu près 150 ouvriers—des clients potentiels.

STRATEGIES/OPPORTUNITES

- Les membres de la coopérative ont fait l'inventaire des capacités et identifié la cuisine et la pâtisserie comme étant de compétences solides.

- Les femmes apprécient l'esprit de camaraderie qui règne au sein de la coopérative et aiment à entreprendre des projets conjoints. Les hommes perçoivent la pâtisserie comme un rôle traditionnel des femmes et ne se sentiraient probablement pas menacés par ce type de projet.

- Certains des jeunes membres de la coopérative sont pleines d'énergie et veulent s'impliquer dans un projet plus substantiel que celui dans lequel elles se sont engagées auparavant.

- Deux membres du bureau directeur de la coopérative ont proposé un projet relatif à la production de vêtements. Toutes deux ont des machines à coudre qu'elles veulent louer à la coopérative pour être utilisées dans un projet. Beaucoup d'autres femmes ne sont pas intéressées par la couture comme entreprise commune d'autant plus qu'il y a davantage de vendeuses qui apportent de plus en plus d'articles vestimentaires à des prix très bas. Plusieurs femmes ont exprimé des doutes quant à la production de vêtements qui se vendraient vraiment bien. La formation professionnelle à un degré requis pourrait mettre beaucoup de temps.

- Le pain et les autres articles de cuisson—considérés comme des aliments de base—sont populaires dans les plats locaux. Actuellement, la communauté n'a pas de boulangerie (brûlée il y a trois ans); certaines personnes fabriquent du pain à la maison de façon irrégulière, d'autres achètent des produits de pâtisserie chez des vendeuses étrangères à des prix très majorés.

- La coopérative a initialement fait une étude de faisabilité d'un projet de pâtisserie qui semble bien intéresser la communauté.

- Elle peut demander un petit prêt auprès d'une ONG locale pour couvrir une partie des coûts de matériel de construction d'un second four et d'un lieu de production.

LES MEILLEURES STRATEGIES

Un projet de pâtisserie. Il permet aux femmes de travailler ensemble et procure un emploi stable. Les gens veulent avoir du pain croustillant tous les jours ou tous les deux jours. La coopérative est bien placée pour vendre des produits de pâtisserie sur le marché local, à l'usine d'à côté et même faire du porte-à-porte. Les jeunes femmes s'intéressent beaucoup plus à l'idée d'une pâtisserie qu'à celle de la couture. En dehors du projet de pâtisserie, il existe des potentiels de projets très avantageux qui permettront aux membres de la coopérative qui y adhèrent d'avoir des revenus.

BUTS, OBJECTIFS, INDICES DE SUCCES

BUTS DU PROJET COMMUNAUTAIRE :

Vers la fin de l'année, la coopérative des Femmes de La Flore mettra en place et fera tourner une entreprise de pâtisserie de taille moyenne pour fournir à la communauté du pain et des produits de pâtisserie, garantissant une marge bénéficiaire de 20% et augmentant les revenus ménagers de 12 membres jeunes femmes et leurs familles.

OBJECTIF	INDICES DE SUCCES
Objectif 1 : Vers le mois XX, les membres de la coopérative vont acquérir des matériaux et construire un second four à pain et un lieu de production propice à la production de pain à une échelle moyenne.	• Deux fours installés, d'une capacité moyenne de production d'une semaine. • Une place de cuisine dont le plan et les dimensions permettent d'installer confortablement deux boulangers.
Objectif 2 : Vers le mois XX, les membres de la coopérative achèveront et mettront en œuvre un projet de boulangerie comprenant la mise en place d'un comité de gestion de la boulangerie, l'élaboration d'un plan commercial de production, de commercialisation et de gestion financière, ainsi que de recrutement du personnel et de formation de 12 jeunes membres en qualité de boulangères.	• Existence d'un plan d'affaire présentant les objectifs de production et de commercialisation du projet. • Comité de gestion de la boulangerie gérant avec succès les opérations et les finances du projet. • Le comité règle les problèmes au moment opportun et en informe tous les membres. • Les tenues de comptes et les procédures comptables sont transparentes et peuvent être présentées à tous les membres de la coopérative. • Les femmes acquièrent des compétences en pâtisserie. • Les membres du comité et le personnel de la pâtisserie améliorent leurs méthodes commerciales et leur assurance en gestion de petites entreprises.
Objectif 3 : Au bout d'un an, 12 membres de la coopérative généreront des revenus pour leurs familles à partir de la production et de la vente du pain et de produits de pâtisserie au sein de la communauté.	• La pâtisserie a augmenté sa production. • La pâtisserie a augmenté le volume de produits vendus. • La pâtisserie diversifie sa production et des commandes spéciales sont reçues des individus, des groupes communautaires et des sociétés commerciales locales. • Le nombre de commandes spéciales augmente. • Le revenu du ménage augmente. • Les ventes arrivent à dégager un bénéfice de 29% par rapport aux coûts.

TEST DE FAISABILITE

1. **Qu'est-ce qui, indépendamment de notre volonté, pourrait faire échouer ce projet ?**

   A. Le prix des grains/du blé pourrait augmenter de façon dramatique en raison d'une sécheresse inattendue ou d'autres conditions climatiques inhabituelles.

   B. Certains membres de la coopérative agricole et/ou de la communauté en général pourraient devenir jaloux si le projet devient très réussi.

   C. Les femmes peuvent recevoir des pressions de personnes influentes (administration locale ou responsables religieux, etc.) à l'effet de céder ou de vendre le pain à des prix réduits.

   D. Les membres du bureau directeur de la coopérative pourraient mal gérer les fonds et les bénéfices du projet.

2. **Comment pouvez-vous (la communauté) accroître les chances de succès de ce projet ?**

   A. Nous devons étudier les options/coûts de stockage de grains en prévision des pénuries à court terme. (Le marché de blé ne semble plus aussi volatile que celui des autres produits de première nécessité, par exemple : mais, sucre, etc.) Nous pourrions demander à la coopérative agricole de nous donner/accorder en bail de l'espace dans leurs surfaces de stockage de céréales pour stocker une grande quantité de blé en toute sécurité.

   B. Les relations entre la coopérative agricole et la coopérative des femmes sont au beau fixe depuis des années. Beaucoup des membres représentent les mêmes familles et en tant que tel, il y va de l'intérêt de tout un chacun d'assurer la réussite de la boulangerie. Cependant, nous pourrons essayer d'étudier les moyens d'« aider » la coopérative agricole à s'impliquer dans une entreprise heureuse qui lui soit propre. Nous devrons également prêter attention aux réactions de la communauté et rechercher les moyens de continuer à maintenir l'image d'une organisation de femmes humanitaire et capable qui privilégie les intérêts de la communauté entière. Si le projet de boulangerie connaît un grand succès, nous devons nous garder de perdre notre sens de responsabilité civique.

C. Notre plan d'entreprise devra étudier les normes de « dons » occasionnels de produits de pâtisserie à l'église ou à d'autres institutions locales et spécifier les directives en conséquence.

D. La coopérative a un bon registre de contrôle en comptabilité et en justification des fonds. Un plan d'entreprise soigneux et un système de contrôle clair mis en place par le comité de gestion du projet encourageront le suivi et la transparence.

3. Tout compte fait, les avantages justifient-ils les coûts ?

Une nouvelle entreprise commerciale comme celle-ci comporte toujours des risques. Toutefois, nous avons réalisé une étude préliminaire de produits et nous pensons que la communauté sera réceptive au projet et le soutiendra. Le projet requiert un achat initial d'équipements et la mise en place de quelques infrastructures auxquels participera la coopérative aussi bien en terme d'investissement financier qu'en main d'œuvre. Les fonds restants seront recherchés au niveau des sources extérieures. L'investissement total en coût reste relativement modeste et la période de démarrage est courte.

4. La communauté a-t-elle la capacité de gérer et de pérenniser un projet de ce genre et de cette envergure ? Si non, comment pouvons-nous en réduire la taille et le rendre gérable et durable ?

Nous estimons que la coopérative est préparée pour une entreprise commerciale de ce type et de cette envergure. La coopérative a réalisé avec succès de plus petits projets et les membres veulent maintenant essayer quelque chose d'une envergure plus grande. Ce projet a la capacité de créer le sens des affaires et la confiance au sein du groupe des femmes et de rendre véritablement service à la communauté entière. Au fil du temps, nous pouvons modifier la liste de nos produits comme cela se doit, afin d'apporter les changements nécessaires aux demandes des clients et d'étudier les possibilités d'expansion. Si nous pouvons maintenir la marge bénéficiaire de 20%, nous devrions être en mesure de continuer à faire tourner la boulangerie, et même former de nouvelles boulangères selon les besoins.

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : PANADERIA « LA FLOR »

Objectif 1 : Au mois XX, les membres de la coopérative vont acquérir du matériel et construire un second four à pain et une surface de production propices pour la production de pain à une échelle moyenne

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Les rôles : Qui le Fera ?** *Placer l'astérisque (*) à côté du nom de la première responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)*											
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	
Faire un cheminement détaillé du domaine de production; lister tous les besoins en matériel, fournitures et équipements et en estimer les coûts; comparer la liste au budget initial.	Responsable commerciale de la coopérative*, Comité de Gestion de la boulangerie coopérative (CGB), VCP	X											
Mobiliser les membres de la Coopérative pour la collecte de matériaux locaux (ex : sable, bambou, etc.)	CGB*, les membres de la coopérative et leurs familles		X	X	X								
Faire une demande pour/obtenir un prêt du fonds de roulement de la coopérative des femmes	CGB*, Responsable commerciale de la coopérative, Bureau exécutif de la coopérative		X	X									
Contacter les entrepreneurs de la place et obtenir des offres d'au moins trois personnes pour la construction d'une cuisine.	CGB*, Responsable commerciale de la coopérative, VCP		X	X									
Dépouiller les offres, retenir un entrepreneur, avoir des négociations, élaborer et signer le contrat.	CGB*, Responsable commerciale de la coopérative, VCP			X									
Exécuter et superviser les travaux de construction.	CGB*, entrepreneur/ouvriers de la place; Bureau directeur				X	X	X						
Tester les fours, les fourneaux, le réfrigérateur et autres équipements; entreprendre les réparations nécessaires.	CGB*, VCP							X					
Acquérir et installer dans la cuisine, les ustensiles, les articles de boulangerie et autres outils.	CGB*, personnel de la boulangerie							X					
Equiper la cuisine de marchandises sèches et liquides pour démarrer effectivement la production.	CGB*, personnel de la boulangerie							X	X				

185 BEST COPY AVAILABLE

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : PANADERIA « LA FLOR »

Objectif 2 : Au mois XX, les membres de la coopérative planifieront/mettront en œuvre le projet de boulangerie, y compris la mise sur pied d'un comité de Gestion, l'élaboration d'un plan d'entreprise pour la production, la commercialisation, la gestion financière; dotation en personnel et formation des membres de la coopérative devant travailler dans l'entreprise.

Les Tâches : Que Faire ? (Liste en ordre chronologique)	**Les rôles : Qui le Fera ?** Placer l'astérisque (*) à côté du nom de première responsable)	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** (exprimée de semaines ou en mois) 2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
Tenir une assemblée générale avec les membres de la coopérative; nomination des membres du comité de gestion de la boulangerie (CGB) ; mettre sur pied et organiser le comité.	Bureau directeur de la coopérative*, membres de la coopérative	X	X									
Planifier et réaliser l'étude de produits au sein de la communauté; déterminer les produits initiaux de pâtisserie; calculer les coûts de production; fixer les prix.	Comité de Gestion de la Coopérative (CGB)*, VCP, les membres de la coopérative choisies		X	X								
Rédiger le plan d'entreprise pour les neuf premiers mois des opérations, y compris les programmes de production, le stockage des produits alimentaires/le restockage, la dotation en personnel, les règles de gestion financière, les prêts, les remboursements; soumettre le plan au Bureau Directeur pour approbation.	CGB*, Directrice commerciale de la coopérative, Comité directeur Commercial de la coopérative				X	X	X					
Recevoir les demandes d'emploi pour la boulangerie; interviewer les candidats et recruter le personnel.	CGB*, Bureau Directeur, candidats aux postes				X	X						
Former le personnel en techniques de préparation de pain, en gestion de produits alimentaires, en hygiène des lieux de production et en maintenance, en techniques commerciales.	CGB*, Maîtresse pâtissière (une sœur d'une membre de la coopérative), VCP, personnel						X	X	X			
Mettre en place et tester le système de gestion financière, y compris les marchandises destinées à la vente, la tenue des registres, les paiements en nature au profit du personnel, etc.; former le personnel à utiliser.	CGB*, VCP, Responsable commerciale de la coopérative, personnel de la boulangerie						X	X				
Apprêter le matériel de commercialisation de la boulangerie; test pilote et faire la distribution à la communauté.	CGB*, personnel de la boulangerie et leurs familles, VCP						X	X				
Planifier et procéder à l'inauguration de la boulangerie; commencer la production inaugurale de pain.	CGB*, personnel de la boulangerie, membres de la coopérative et leurs familles, la communauté								X	>	>	>

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : PANADERIA « LA FLOR »

Objectif 3 : Vers la fin de l'année, 12 membres de la coopérative, y compris cinq jeunes, généreront des ressources pour leurs familles en travaillant dans le projet de pâtisserie et en menant des activités rentables (ex : commandes spéciales par personne, groupes ou entreprises dans la communauté)

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Les rôles : Qui le Fera ?** *Placer l'astérisque (*) à côté du nom de la première responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)*											
		26	**28**	**30**	**32**	**34**	**36**	**38**	**40**	**42**	**44**	**46**	
Faire de petites interviews avec les clients de la boulangerie afin de déterminer leur intérêt dans d'autres produits/services.	Personnel de la boulangerie*, CGB	X	X	X									
Tenir des réunions pour identifier, choisir et planifier les activités génératrices de revenus.	CGB*, Personnel de la boulangerie, VCP			X									
Organiser et faire dérouler la formation dans la spécialité de pâtisserie (conception de gâteaux/décoration, produits de pâtisserie, etc.) et service traiteur pour personnel de la boulangerie	CGB*, Maîtresse pâtissière, Personnel de la boulangerie			X	X								
Préparer un addenda de plan d'entreprise pour la gestion des activités génératrices de revenus indépendamment du plan global de gestion de la boulangerie. Obtenir l'approbation du Bureau directeur.	CGB*, VCP, Personnel de la boulangerie, bureau directeur					X	X						
Apprêter/distribuer le matériel de commercialisation, annonçant les produits des activités génératrices de revenus; faire des visites de marketing à l'usine de la place et à d'autres clients potentiels.	Personnel de la boulangerie*, CGB					X	X	>	>				
Elaborer le plan de production pour les premières commandes de produits; commencer à remplir les bons de commandes.	Personnel de la boulangerie*, CGB						X	>	>	>			
Déterminer et répartir les profits au personnel. Les équipements; faire des réparations nécessaires.	CGB*, Personnel de la boulangerie							X	>	>	>		

LISTE DE VERIFICATION DU SUIVI DU PROJET COMMUNAUTAIRE PANADERIA « LA FLOR »

Que suivre ?	Les choses et les endroits à contrôler ?	Comment ?	Qui le fait ?	Quand ?
Acquisition d'actifs de base (y compris le matériel, les équipements et les infrastructures)	• Estimations de prix • Connaissements • Plan de construction de la cuisine • Evolution de la construction	• Observation • Examen des livres et registres	• Comité de Gestion de l'Entreprise (CGE • Participants au Projet	• Quotidiennement • Hebdomadairement •
Gestion (élaboration du plan d'entreprise)	• Mise en place du CGE • Existence du plan • Existence du plan de dotation en personnel • Objectifs de production et de marketing	• Observation • Réunions • Examens du plan • Interviews	• Participants au Projet • VCP	• Hebdomadairement • Trimestriellement
Formation et enseignement	• Existence de modules de formation technique • Participation aux formations • Compétences acquises (boulangerie, gestion de petites affaires)	• Observation • Registres de présences aux formations • Interviews • Nombre de bénéficiaires mettant en pratique les compétences	• CGE • Participants au Projet • VCP	• Mensuellement • Trimestriellement
Gestion financière (budget)	• Livres/Registres comptables • Comptes bancaires • Comparer les objectifs aux dépenses réelles • Rapport et échanges d'information avec les membres	• Observation • Examen du budget • Livres et registres comptables	• CGE • Participants au Projet • VCP	• Quotidiennement • Hebdomadairement • Mensuellement
Intérêt et motivation	• Participation aux réunions • Suivi des programmes de travail • Performances de qualité	• Observation • Comptes rendus de réunion • Interviews • Etude des emplois	• CGE • Participants au Projet	• Hebdomadairement • Mensuellement

LISTE DE VERIFICATION DU SUIVI DU PROJET COMMUNAUTAIRE PANADERIA « LA FLOR » (SUITE)

Rôles et Responsabilités	• Nouveaux rôles et fonctions assumés • Perception des bénéficiaires de leurs propres personnes et de la coopérative • Emergence de dirigeants • Participation aux réunions • Prise de décision participative	• Observation • Interviews • Attestations • Informations affichées au sein de la coopérative pour accès et communicatio ns faciles • Comptes rendus de réunions	• Participants au Projet • VCP	• Trimestriellement
Capacités de gestion des ressources humaines, financières et matérielles	• Résultats de production • Volume de marketing • Commandes spéciales obtenues et exécutées • Emplois générés et maintenus	• Livres et journaux quotidiens • Commandes remplies • Rapports	• CGE • Participants au Projet • VCP	• Quotidiennement • Hebdomadairement • Mensuellement
Génération de revenus	• Revenus • Marge bénéficiaire • Utilisation des revenus au sein des familles	• Livres registres comptables • Livres journaux quotidiens • Observation	• CGE • Participants au Projet • VCP	• Mensuellement • Trimestriellement • Fin de l'année

PLAN D'EVALUATION DU PROJET COMMUNAUTAIRE

Questions clés	Information Quantitative-Qualitative	Sources d'information	Méthodes de collecte des informations	Qui Participe/Quand
(Que voulez-vous savoir ?)	(De quel type d'information avez-vous besoin ?)	(Où pouvez-vous trouver ces informations ?)	(Comment ferez-vous la collecte de ces informations ?)	(Qui collectera et analysera ces informations ? Quand ?
Les buts et objectifs étaient-ils atteints ? (Les femmes membres de la coopérative sont-elles capables de produire et de commercialiser le pain et les autres produits de pâtisserie, de gérer leurs affaires et de générer des profits ?)	A la fois quantitatives et qualitatives	• CGE • Participants au Projet • VCP • Rapports d'exécution de projet • Rapports financiers • Type et variété de produits	• Réunions de groupes • Interviews • Examen des documents • Rapports des Volontaires	• CGE • Participants au Projet • VCP • (Collecté deux fois par an)
Comment le groupe a-t-il ressenti le projet ? (Qu'est-ce que les femmes peuvent mieux faire maintenant qu'auparavant ? Quelles compétences ont été transférées aux femmes ? Comment se servent-elles de ces nouvelles compétences ?)	Qualitatives pour la plupart	• CGE • Participants au Projet • VCP	• Rencontre avec les responsables de groupes • Rencontre avec les participants du groupe • Interviews individuelles • Observation du processus de production • Rapports des Volontaires	• CGE • Participants au Projet • VCP • APAC • (Collectées à la fin du projet)
Quels changements le groupe a-t-il connus comme résultats du projet ? (Le projet a-t-il renforcé l'organisation en terme de prise de décisions participatives, de planification stratégique, de gestion, de transparence et de responsabilité ?)	Qualitatives	• Participants au Projet • VCP • Membres de la communauté • Informations (ex : procès verbaux de réunions) affichées au sein de la coopérative	• Rencontre avec les responsables de groupes • Rencontre avec les participants du groupe • Interviews individuelles • Observations • Rapports des Volontaires	• CGE • Participants au Projet • VCP • APAC • (Collectées à la fin du projet)

PLAN D'EVALUATION DU PROJET COMMUNAUTAIRE (SUITE)

Questions clés	Information Quantitative-Qualitative	Sources d'information	Méthodes de collecte des informations	Qui Participe/Quand
(Que voulez-vous savoir ?)	(De quel type d'information avez-vous besoin ?)	(Où pouvez-vous trouver ces informations ?)	(Comment ferez-vous la collecte de ces informations ?)	(Qui collectera et analysera ces informations ? Quand ?)
Comment la communauté a-t-elle ressenti le projet ? (De nouveaux liens ont-ils été tissés entre la coopérative et les autres organisations communautaires ?)	Qualitatives pour la plupart	• Responsables communautaires et membres • Représentants d'autres groupes communautaires • Participants au Projet	• Rencontres et/ou interviews avec les responsables et les membres de la communauté • Observation	• Participants au Projet • Responsables communautaires • (Collectées 2 fois par an, peut-être lors des manifestations communes)
Quels ressources ou actifs existants ont été utilisés par la coopérative ? Quelles ressources additionnelles ont été mobilisées ?	Quantitatives	• Participants au Projet • Autres membres de la communauté • Livres/Registres	• Examen des documents (financiers) • Inventaire physique	• CGE • Participants au Projet • (Collectées à la fin du projet)
Le projet est-il durable ? (Les revenus sont-ils suffisants pour couvrir les charges, y compris les salaires des femmes ?)	A la fois quantitatives et qualitatives	• CGE • Participants au Projet	• Examen des états financiers • Interviews avec les participants au projet • Interviews avec les membres de la communauté (clients)	• CGE • Participants au Projet • (Collectées deux fois par an et à la fin du projet)
Y-a-t-il eu des résultats imprévus dans le projet ?	Qualitatives pour la plupart	• Participants au Projet • Membres de la communauté • VCP	• Interviews avec les participants au projet • Rapports des Volontaires	• CGE • Participants au Projet • Membres de la communauté • VCP • (Collectées à la fin du projet)
Quelles leçons en avez-vous tirées et qui puissent servir aux autres ?	Qualitatives pour la plupart	• Participants au Projet • Membres de la communauté • VCP	• Interviews avec les participants au projet • Interviews avec les membres de la communauté • Rapports des Volontaires	• CGE • Participants au Projet • VCP • (Collectées à la fin du projet)

BEST COPY AVAILABLE

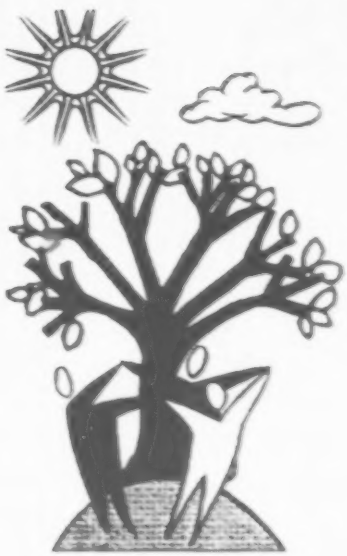
ANNEXE A : SPECIMEN DE PLANS DE PROJET COMMUNAUTAIRE (SUITE)

SENSIBILISATION ECOLOGIQUE SUR LA RESERVE NATURELLE DE LA FORET DE PHU WUA

Informations générales : Nous sommes un groupe conjoint de membres de communauté ayant une préoccupation et composé du personnel de la Réserve Naturelle du Parc de Phu Wua et des Responsables du Système éducatif de la localité. Le Sanctuaire de Phu Wua est une réserve naturelle du parc forestier qui abrite une grande variété de la flore et de la faune. La forêt fait partie de notre monde économique, écologique et culturel et nous sommes préoccupés par l'abattage des arbres et le braconnage pratiqués par quelques individus vivant à l'intérieur et dans les abords des limites de le Réserve naturelle.

NOTRE VISION

Dans notre vision, nous voulons être une communauté qui valorise et contribue activement à la protection des forêts locales, non seulement à cause des animaux sauvages, mais également pour notre prospérité à long terme. Nous voulons que notre jeunesse ait une conscience ferme de ces ressources naturelles et les considère comme quelque chose de crucial pour l'avenir, nous voyons notre jeunesse engagée dans des activités de protection/conservation et ayant une influence positive sur les frères et sœurs, ainsi que sur les parents.



NOS ACTIFS

- La Réserve Naturelle du Parc lui-même —L'une des ressources les plus variées du point de vue écologique et des plus belles de ce pays. En dehors du sol de la forêt, le parc dispose de lieux agréables de rencontres qui peuvent venir en appui aux programmes éducatifs et attirer des touristes.

- Le personnel du Parc de Phu Wua—le directeur et le personnel clé de ce programme sont très intéressés et veulent s'impliquer dans les actions d'envergure.
- Les enseignants et les directeurs des écoles situées dans la zone tampon périphérique à la Réserve sont intéressés.
- Le personnel local de Plan International (travaillant avec les villages des zones tampons dans les secteurs de gestion de l'environnement et d'autres petites activités).
- Le représentant local de l'Administration chargée du Contrôle de l'Environnement (Nature Conservancy) a des relations avec la Réserve et peut intervenir au niveau des programmes éducatifs écologiques
- L'Administration chargée du Contrôle de l'Environnement a également des fonds disponibles pour des programmes d'éveil environnemental destinés à la jeunesse.
- Les « utilisateurs » traditionnels des ressources, tels que les collecteurs de miel, les chasseurs, les herboristes/guérisseurs traditionnels, les chercheurs de rotin/épices, etc. (Ils ont eux-aussi un intérêt à sauvegarder dans la forêt !)

STRATEGIES/OPPORTUNITES

- Nous pouvons cibler les jeunes et les enseignants de la localité par des camps de sensibilisation écologique en vue de développer leur compréhension sur l'appréciation qu'il faut faire de la Réserve forestière. Nous pouvons également leur offrir des occasions de travailler dans des projets de protection de l'environnement afin qu'ils aient le sens d'appartenance à la Réserve. On pourrait peut-être cibler quelques élèves pour jouer les rôles de dirigeants au pair.
- Nous pouvons essayer de dialoguer avec certaines ONG et OVP de la place, travaillant sur des projets générateurs de revenus dans cette région, afin d'exploiter des options de revenus supplémentaires pour la frange de la population locale actuellement engagée dans les activités de braconnage et d'abattage d'arbres. Plan International fait déjà quelque chose dans ce domaine.
- Nous pouvons créer une route de la nature dans une partie de la réserve. Cette route de la nature peut mettre en exergue les plantes médicinales et d'autres avantages de la forêt et peut devenir un projet continuel pour les camps. Les écoliers des

alentours et d'autres pourraient être intéressés par la visite d'une telle route de la nature.

- Les villageois de la région ont d'importantes connaissances informelles et beaucoup de légendes sur les forêts et les animaux qu'ils transmettent de génération en génération. Nous pouvons nous appuyer sur ces liens culturels entre les hommes et la forêt pour faire naître une prise de conscience accrue sur la complexité et la fragilité des forêts.

- Le personnel du parc est dévoué à son travail de protection des forêts et perçoit son second rôle comme celui d'éducation et/ou de liaison communautaire. Le Directeur de la réserve veut que la communauté perçoive la réserve comme une partie de la communauté plutôt qu'une zone protégée et isolée. Il semble réceptif à l'idée d'organisation de camps de sensibilisation écologique dans la réserve.

- Plusieurs enseignants des écoles sont très impatients de voir se réaliser l'idée de programmes éducationnels sur l'environnement à enseigner dans les écoles. Nous pouvons tourner la motivation des enseignants à notre avantage en leur assurant la formation et un soutien continu afin qu'ils maintiennent l'accent sur l'environnement dans leurs leçons et dans leurs activités pratiques.

LES MEILLEURES STRATEGIES

- Le personnel de la réserve naturelle et les enseignants de la localité s'associent pour animer les camps de sensibilisation environnementale avec les élèves de la localité. Ces camps s'appuieront sur/impliqueront les utilisateurs des ressources de la localité (herboristes, collecteurs de miel et d'épices, etc.)

- Les enseignants élaborent des programmes de sensibilisation et de suivi environnemental ensemble avec des projets pratiques de protection des forêts comme activité scolaire. L'un de ces programmes est relatif à l'acquisition des qualités de dirigeant et vise quelques élèves très motivés.

BUTS, OBJECTIFS, INDICES DE SUCCES

BUT N° 1 DU PROJET COMMUNAUTAIRE :

A la fin du projet d'un an, le personnel de la réserve naturelle du parc et les enseignants de la localité seront en partenariat pour relier les communautés du parc et des écoles et engager les jeunes dans des activités éducatives et écologiques (ex : camps et projets scolaires de protection de l'environnement) qui soutiennent la mission du parc.

OBJECTIF	INDICES DE SUCCES
Objectif 1 : Au mois de XX, le coordonnateur pédagogique du parc et le VCP formeront trois agents du parc en méthodologie de sensibilisation environnementale (SE) et d'éducation environnementale (EE) qui sont adéquates pour les activités de protection du parc et compatibles avec les programmes scolaires de la localité.	• Le personnel du parc assume le rôle dirigeant dans le projet et fait de l'EE une priorité dans leurs plans de travail. • Le personnel met en application les techniques améliorées d'EE et d'élaboration de projet en vue d'une formation efficace et d'un partenariat avec les enseignants de la localité. • Le personnel donne un appui technique aux enseignants
Objectif 2 : Au mois de XX, les trois agents de SE du parc vont élaborer et animer un camp de SE pour enseignants en vue de former neuf enseignants de trois écoles tampons à développer leurs connaissances en pédagogie de l'environnement, à se familiariser à la réserve et à acquérir des compétences en pédagogie et en élaboration de projet de protection des forêts.	• Les enseignants intègrent la pédagogie de l'environnement dans leurs programmes et assurent la promotion des camps de sensibilisation environnementale auprès de leurs élèves et de leurs collègues. • Les enseignants planifient et exécutent des activités de protection bénéfiques avec leurs élèves. • Les élèves font preuve d'un intérêt soutenu pour les projets de protection environnementale.
Objectif 3 : Les trois agents de SE du parc et neuf participants enseignants se constitueront en équipes de SE et élaboreront un plan stratégique de collaboration dans les camps de jeunes et dans d'autres activités de protection de l'environnement visant la jeunesse. (Chaque équipe de SE compte un agent du parc et trois enseignants, soit trois équipes au total).	• Le personnel du parc et les enseignants se réunissent régulièrement et se répartissent des responsabilités de planification et de conduite des camps et d'autres activités de SE. • Les équipes mettent en œuvre au moins trois projets viables de protection par an dans chaque école participante. • Le personnel de SE du parc donne un soutien technique aux enseignants, et les enseignants à leur tour aident le personnel du parc à élaborer leurs programmes éducatifs et leur liste d'émargement.

BUT N° 2 DU PROJET COMMUNAUTAIRE :

Au bout de deux années, les élèves et les enseignants de trois établissements secondaires de la localité comprendront l'importance de la protection des forêts et de la faune et contribueront individuellement à la protection de la réserve du parc en organisant des projets efficaces de protection.

OBJECTIF	INDICES DE SUCCES
Objectif 1 : Au mois de XX, les équipes de SE planifieront et dirigeront une série de camps de sensibilisation environnementale de deux jours au profit de 200 élèves de la localité âgés de 6 à 18 ans. Les camps impliqueront plusieurs des « utilisateurs » traditionnels locaux de la réserve naturelle du parc.	• Au moins 75% des élèves et leurs maîtres font preuve d'une meilleure sensibilisation sur les forêts et sur leur importance en tant que ressources naturelles (mesurée à travers les pré-tests, les post-tests et les observations). • Les activités du camp absorbent les élèves—les camps deviennent populaires et d'autres écoles demandent à y participer. • Au moins trois ou quatre utilisateurs traditionnels du parc dirigent ou prennent part aux activités de camp.
Objectif 2 : Au mois XX, six élèves des classes supérieures (deux par école) seront formés aux techniques de direction et serviront d'élèves dirigeants dans les camps de sensibilisation environnementale et dans les projets scolaires de protection environnementale; les élèves dirigeants se joindront aux Equipes de SE en tant que membres actifs.	• Les six dirigeants participent pleinement aux activités du camp, donnant un bon exemple de sensibilisation environnementale devant leurs pairs. • Ils coordonnent de petits projets de protection dans leurs écoles et aident volontiers les enseignants à promouvoir et à mettre en œuvre un programme éducatif sur l'environnement. • Ils visitent volontiers/passent quelque temps à la réserve pour en apprendre davantage. • Ils font la promotion de la mission de la réserve auprès des autres élèves et de leurs familles.
Objectif 3 : 150 élèves (ex : 75% des participants aux camps) entreprendront des projets de protection qui permettront de protéger la réserve naturelle du parc.	• Au moins 75% des élèves qui ont participé à un camp s'impliqueront activement dans des activités de protection et se considèreront comme des « défenseurs » de cette réserve. • Au moins 30% des élèves feront la promotion des pratiques de protection positives à la maison, auprès de leurs familles.

TEST DE FAISABILITE

1. **Qu'est-ce qui pourrait, indépendamment de votre volonté, faire échouer ce projet ?**

   A. Il pourrait y avoir un afflux soudain et dévastateur de colons fermiers qui défrichent la terre adjacente au Parc, mettant en danger sa survie même.

   B. Le gouvernement pourrait retirer une partie de son soutien financier aux parcs et réserves nationaux, provoquant du coup une réduction de l'effectif du personnel de la réserve.

   C. Le directeur du parc ou les directeurs d'écoles pourraient être affectés; les remplaçants peuvent ne pas être aussi assidus au projet d'EE.

   D. Des élèves auront des membres de leurs familles qui font actuellement la chasse aux animaux sauvages ou qui abattent des arbres dans la réserve naturelle. Si de tels actes sont illégaux, ils sont néanmoins tolérés à un certain degré par l'administration locale. Ces élèves pourraient se sentir menacés par le projet. Notre projet n'offre à ces gens aucune alternative de génération de revenus.

2. **Comment pouvez-vous (la communauté) accroître les chances de succès de ce projet ?**

   A. Nous pouvons poursuivre nos efforts en tant que groupe de pression (ensemble avec l'Administration chargée de la Protection de l'Environnement et d'autres) contre la néo-colonisation et le défrichage. (Mais si cela commençait par se produire, nous aurions besoin de planifier un autre projet centré davantage sur la codification de l'espace du parc).

   B. Si le directeur du parc décidait qu'il ne pouvait détacher que deux ou peut-être un seul membre du personnel, nous pourrions réduire le projet un tant soit peu et nous concentrer sur deux écoles seulement pour la première année.

   C. Le démarrage d'un projet jusqu'à un niveau solide constitue un moyen de règlement du problème de changements qui interviennent à un niveau supérieur; il est plus difficile à un patron nouvellement nommé d'annuler un projet populaire. Une autre approche consiste à faire voir au nouveau patron que notre projet prendra en compte un ou plusieurs points de son programme (ex : resserrer davantage les liens entre le parc et la communauté).

D. 1. Le personnel du parc et les enseignants devront être sensibles vis-à-vis de la communauté et des pratiques en cours. Nous pouvons peut-être identifier des exemples d'autres communautés qui ont bénéficié positivement de leur proximité et de leurs liens avec la réserve naturelle et organiser une visite d'échange d'expériences et de préoccupations.

D. 2. Aider les familles à trouver des sources alternatives pour la viande ou le bois de chauffe ne constitue pas un but direct de ce projet, mais nous ferons de notre mieux pour soutenir cet aspect à travers nos relations de partenariat avec Plan International et d'autres organisations opérant dans le secteur du développement économique.

3. Tout compte fait, les avantages justifient-ils les coûts ?

Ce projet dispose du potentiel nécessaire pour avoir l'impact sur un grand nombre de personnes, même dans sa première année, et du potentiel lui permettant de devenir un programme populaire. Nous n'avons pas connaissance d'autres programmes ciblant directement les jeunes comme acteurs principaux dans les efforts de protection de l'environnement du milieu. Le projet comprend le renforcement des capacités de trois catégories distinctes de personnes : le personnel de la réserve naturelle, les enseignants et les élèves dirigeants. Il rassemble le personnel du parc et les enseignants de la localité dans un partenariat offrant des avantages réciproques. Il implique et valorise également les usagers traditionnels de la forêt (les herboristes, les chercheurs d'épices, etc.); on sous-estime souvent ces gens lorsqu'on parle de ressources.

Nous avons diverses sources de financement pour des coûts tangibles (par ex : la restauration et l'hébergement au camp, le transport, les manuels et matériels et des coûts divers de projets de protection de l'environnement) et nous ne sommes que trop au courant de la nécessité d'utiliser des fournitures peu onéreuses et qui protègent l'environnement.

Oui, nous estimons que les avantages justifieront les coûts.

4. La communauté a-t-elle la capacité de gérer et de pérenniser un projet de ce genre et de cette envergure ? Si non, comment pouvons-nous en réduire la portée de façon à le rendre gérable et durable ?

En n'impliquant que trois écoles, nous pensons avoir démarré d'une manière prudente. Une fois que nous avons planifié le

camp et que nous en avons démarré la mise en œuvre et organisé un premier atelier sur les qualités de dirigeant, nous pouvons maintenant avoir besoin de/ou vouloir élargir le programme pour prendre en compte quelques autres qui ont déjà manifesté un grand intérêt pour notre projet. Etant donné que cette région attire beaucoup de touristes, nous pourrions explorer la possibilité de disposer des panneaux directionnels le long de la route de la nature. Nous pourrions fixer un tarif modeste pour la visite qu'aura à effectuer toute personne non-résidente de la région et les fonds pourraient servir à amortir certains des coûts des projets en cours.

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE SUR LA RESERVE FORESTIERE NATURELLE DE PHU WUA

(But n° 1)

Objectif 1 : Au mois de XX, le Coordonnateur Pédagogique du Parc et le VCP formeront trois agents du parc aux méthodes de Sensibilisation Environnementale (SE) d'Education Ecologique (EE) propres aux activités de protection du parc et compatibles avec les programmes scolaires de la localité

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Rôles : Qui le Fera ?** *Placer l'astérisque (*) à côté du nom du premier responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)* 2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
Rencontrer le directeur du parc pour étudier le plan du projet, fixer les dates de FF, obtenir les permissions nécessaires et solliciter de l'aide.	Coordonnateur SE du Parc*, VCP	X										
Recruter et choisir le personnel du parc devant prendre part à la FF et au projet	Coordonnateur SE du Parc*, VCP	X	X									
Planifier et apprêter le matériel de la FF; commander le matériel de programme auprès de CP/W, WWF et Nature Conservancy; inviter les représentants d'ONG/OVP locales de protection pour assister à la FF.	VCP*, Coordonnateur SE du Parc*, Directeur du Parc (approuve le programme)		X	X								
Prendre des dispositions logistiques pour la FF.	Coordonnateur SE du Parc*, Assistant Administratif du Parc	X	X	X								
Assurer la FF avec trois membres du personnel choisis.	Coordonnateur SE du Parc*, VCP*, trois agents SE du Parc, Directeur du Parc, représentants d'ONG locales SE			X								
Planifier/tenir les premières réunions avec les directeurs d'écoles pour expliquer le projet, demander leur soutien et souligner le rôle des enseignants. (trois écoles de la localité).	Coordonnateur SE du Parc*, Personnel SE du Parc, Directeurs d'écoles			X								
Planifier/tenir la réunion avec les enseignants qui sont intéressés à présenter le projet, préciser les rôles, inviter les gens à déposer les demandes.	Personnel SE du Parc, Coordonnateur SE du Parc, Directeurs d'écoles, enseignants				X							

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE SUR LA RESERVE FORESTIERE NATURELLE DE PHU WUA

(But n° 1)

Objectif 2 : Au mois de XX, trois agents SE du Parc planifieront et animeront un « camp de SE pour enseignants » pour la formation de neuf enseignants provenant de trois écoles tampons de la localité en vue de développer leurs connaissances en éducation écologique, de se familiariser à la réserve naturelle, et d'acquérir des compétences en Pédagogie et en élaboration de projet de protection de l'environnement.

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Rôles : Qui le Fera ?** *Placer l'astérisque (*) à côté du nom du premier responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)*											
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	
Recruter/interviewer/choisir les enseignants qui prendront part au projet (trois par écoles).	Coordonnateur SE du Parc*, Personnel SE du Parc, Directeurs d'écoles*,VCP, Enseignants candidats				X								
Tenir la réunion avec les enseignants choisis, les directeurs d'écoles et l'équipe SE pour choisir les dates du camp SE pour enseignants, faire l'inventaire des capacités et recueillir les propositions des enseignants pour le programme du camp.	Coordonnateur pédagogique du Parc*, Personnel SE du Parc*, Directeurs d'écoles, enseignants choisis					X							
Etudier les matériels de programmes collectés de diverses sources; choisir les éléments de programme préférés; obtenir les autorisations des directeurs du parc/des écoles.	Coordonnateur pédagogique du Parc, VCP*, Personnel SE du Parc, Directeurs du Parc/d'écoles				X	X							
Planifier le programme de camp des enseignants SE; apporter tous les matériels des participants; inviter/programmer des formateurs-conférenciers des autres groupes de protection environnementale de la localité.	Personnel SE du Parc*, VCP, Coordonnateur SE du Parc					X							
Prendre des dispositions logistiques pour le camp, y compris la préparation des lieux, les déjeuners et les petits déplacements en direction/en provenance de la ville et à l'intérieur.	Coordonnateur SE du Parc*, Personnel SE du Parc, Administrateur du Parc				X	X	X						
Organiser un camp d'une semaine au profit des enseignants sur la pédagogie de SE, la familiarisation avec la réserve du parc, le rôle des enseignants dans le projet. Représentants d'ONG.	Personnel SE du Parc*, Coordonnateur SE du Parc*, VCP, Enseignants, Directeurs de parc/d'écoles, SE locale		X										

201 BEST COPY AVAILABLE

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE SUR LA RESERVE FORESTIERE NATURELLE DE PHU WUA

(But n° 1)

Objectif 3 : Le personnel du parc et les enseignants se constitueront en équipes de SE; élaboreront un plan stratégique de collaboration en matière de camps de jeunesse et d'autres activités de protection de l'environnement.

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Rôles : Qui le Fera ?** *Placer l'astérisque (*) à côté du nom du premier responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)* 2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
Tenir une première réunion pour constituer les équipes de SE, préciser les rôles et les responsabilités des membres d'équipes et élaborer un plan stratégique.	Coordonnateur SE du Parc*, VCP*, Personnel SE du Parc, Directeurs du parc, les Enseignants choisis						X					
Demander une petite subvention d'une ONG de protection de l'environnement pour financer l'achat des matériels d'enseignement de la SE; chercher du matériel disponible; faire les achats.	Coordonnateur SE du Parc*, Equipe de SE						X	X	X			
Elaborer les fiches et le matériel pédagogique à utiliser par les équipes à l'école ou dans le parc; piloter le test et opérer les modifications nécessaires.	Equipe de SE*, Coordonnateur SE du Parc							X	X	X	X	>>
Dialoguer et coordonner quelques activités avec les autres ONG locales de protection environnementale.	Coordonnateur SE du Parc*, Equipe du parc, VCP							X		X		>>
Tenir des réunions mensuelles pour un échange de réussites et de défis avec les autres.	Equipe de SE, Coordonnateur SE du Parc							X		X		>>

202

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE SUR LA RESERVE FORESTIERE NATURELLE DE PHU WUA

(But n° 2)

Objectif 1 : Au mois de XX, les équipes planifieront et animeront une série de camps de sensibilisation environnementale de deux jours au profit de 200 élèves de la localité, âgés de 6 à 18 ans. Les camps concerneront plusieurs des « usagers » traditionnels locaux de la réserve naturelle du parc.

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Rôles : Qui le Fera ?** *Placer l'astérisque (*) à côté du nom du premier responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)* 16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36
Elaborer le programme des camps de jeunes sur la SE.	Coordonnateur SE du Parc*, Personnel SE du Parc, Directeurs d'écoles*, VCP, Enseignants candidats	X										
Tenir la première réunion de planification pour élaborer un projet de programme et choisir les matériels devant servir pour le camp des jeunes.	Coordonnateur pédagogique du Parc*, Personnel SE du Parc*, Directeurs d'écoles, enseignants choisis		X									
Procéder à l'examen du programme/obtenir les autorisations des directeurs du parc/d'écoles; avoir les avis/les rétroactions des représentants locaux des ONG/OVP de protection environnementale.	Coordonnateur pédagogique du Parc, VCP*, Personnel SE du Parc, Directeurs du Parc/d'écoles		X									
Elaborer un programme/matériel détaillé pour le camp.	Personnel SE du Parc*, VCP, Coordonnateur SE du Parc			X								
Recruter/sélectionner des élèves et des enseignants pour le premier camp; obtenir les autorisations des parents.	Coordonnateur SE du Parc*, Personnel SE du Parc, Administrateur du Parc			X	X							
Identifier et préparer les usagers traditionnels de la forêt pour leur participation au camp.	Personnel SE du Parc*, Coordonnateur SE du Parc*, VCP, Enseignants, Directeurs de parc/d'écoles, SE locale			X	X							
Prendre des dispositions logistiques pour le premier camp, y compris les installations, le transport et le repas.			X	X	X							
Procéder à la constitution pré-camp des équipes et s'entraîner avec le personnel du camp.					X							
Mettre en œuvre le camp de SE 1, 2, etc.					X		X		X		X		X

203 BEST COPY AVAILABLE

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE SUR LA RESERVE FORESTIERE NATURELLE DE PHU WUA

(But n° 2)

Objectif 2 : Au mois de XX, six élèves des classes supérieures (deux par écoles) seront formés en techniques de direction et seront utilisés en qualité d'élèves dirigeants dans les camps de sensibilisation environnementale et dans les projets scolaires de protection de l'environnement; les élèves dirigeants se joindront aux équipes de SE.

Les Tâches : Que Faire ? (Liste en ordre chronologique)	**Rôles : Qui le Fera ?** *(Placer l'astérisque (*) à côté du nom du premier responsable)*	**Programmation Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)*											
		16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	
Désigner et sélectionner les élèves dirigeants.	Equipe de SE *, élèves dirigeants candidats (autorisation des parents)	X											
Elaborer des modules de formation des dirigeants au profit des élèves dirigeants (après les classes).	VCP*, Equipes de SE, Coordonnateur SE du Parc	X	X										
Assurer la logistique des sessions de formations des dirigeants.	Equipes de SE*, administrateur scolaire	X	X										
Diriger la formation en techniques de direction avec les élèves dirigeants.	Equipes de SE*, VCP, Coordonnateur SE du Parc, élèves dirigeants			X									
Participer au camp de SE 1 en qualité de responsable.	Elèves dirigeants, superviseurs des équipes de SE				X								
Programmer des dirigeants pour d'autres camps.	Equipe de SE, élèves dirigeants, (autorisation des parents)					X							

204

FORMULAIRE DE PLAN D'ACTION DU PROJET : SENSIBILISATION ENVIRONNEMENTALE SUR LA RESERVE FORESTIERE NATURELLE DE PHU WUA

(But n° 2)

Objectif 3 : 150 élèves exécuteront des projets de protection de l'environnement permettant de protéger la réserve naturelle du parc.

Les Tâches : Que Faire ? *(Liste en ordre chronologique)*	**Rôles : Qui le Fera ?** *(Placer l'astérisque (*) à côté du nom du premier responsable)*	**Programmation : Quand commencera-t-il et finira-t-il ?** *(exprimée en semaines ou en mois)* 16 18 20 22 24 26 28 30 32 34 36
Sur la base du plan stratégique, choisir le premier projet de protection (un projet par équipe/école de SE).	Equipe de SE*, Elèves dirigeants	X
Elaborer le plan de travail du projet et confectionner le budget.	Equipe de SE*	X
Présenter et faire approuver le projet 1 par le directeur de l'école et le coordonnateur SE du parc.	Equipe de SE*, directeur de l'école, coordinateur SE du parc	X
Recruter des élèves pour travailler dans le projet; obtenir l'autorisation des parents en cas de besoin.	Equipe de SE*, élèves dirigeants*, élèves candidats, (autorisation des parents)	X X
Planifier la logistique pour appuyer le projet (obtenir des matériels, outils et autres articles).	Equipe de SE*, élèves dirigeants	X X
Mettre en œuvre et superviser le projet 1.	Equipe de SE*, élèves dirigeants, élèves	X

BEST COPY AVAILABLE

ANNEXES B : LE TRAVAIL AVEC UN INTERPRETE

APERÇU GENERAL

La nécessité d'un partenariat efficace avec un interprète est cruciale. Le niveau de langue anglaise de l'interprète (anglais parlé et écrit) et l'assurance dont il fait preuve devant les groupes peuvent influer sur l'approche et le déroulement de la session.

Garder ces concepts présents à l'esprit lorsque vous travaillez dans une situation multilingue :

- Différentes langues expriment la même idée de différentes manières, rarement par des équivalents rendus mot pour mot. Une traduction peut-être plus courte ou plus longue, plus détaillée ou plus ambiguë que la version originale. La traduction d'une œuvre dans une autre langue peut comporter une gamme de sens totalement différente.
- Les mots et les concepts d'une langue peuvent ne pas exister dans l'autre langue.
- Quand bien même ils sont en mesure de comprendre ce que vous exprimez en anglais, les auditeurs étrangers ne prêtent d'habitude attention qu'à la traduction.
- La personne de l'interprète non seulement en tant qu'individu, mais sa qualité (par ex : rang social, âge ou appartenance politique) peut influer sur les attitudes des participants au cours de la session.

Travaillez de manière coopérative avec l'interprète, l'encourageant à communiquer ouvertement avec vous (posez des questions demandez des éclaircissements). Assurez-vous que les rôles et les responsabilités sont clairs. Par exemple, l'interprète doit-il répondre directement à la question d'un participant ou vous la traduire pour que vous y répondiez ? Cela doit être clarifié. Voici d'autres suggestions permettant de travailler efficacement avec les interprètes avant et pendant la session.

AVANT LA SESSION

- Rencontrez l'interprète pour organiser la session.
- Identifiez les principaux points de l'exposé et discutez de la manière de les mettre en relief.
- Donnez une copie du plan de session ou des polycopiés à l'interprète et laissez-lui le temps de les étudier soigneusement.
- Repérez les parties les plus poignantes des sujets ou des activités.
- Soyez certain(e) que l'interprète comprend, non seulement le contenu, mais également la manière dont vous voulez l'exposer,
- Demandez à l'interprète de vous aider à identifier les zones d'ombre éventuelles (par exemple : les points de désaccord interculturel, les sujets à controverse ou les sujets peu habituels).
- Donnez à l'interprète les visuels ou les polycopiés que vous avez besoin de faire traduire. Ayez une idée claire de la manière dont vous voulez que les informations écrites soient présentées, sous forme de polycopiés ou d'affiche. Remettez des spécimens, si possible.

PENDANT LA SESSION

- Parlez lentement et clairement et laissez la traduction intervenir après une ou deux phrases.
- Soyez patient(e) et concentrez votre attention sur l'interprète pendant qu'il (elle) interprète.
- Evitez d'utiliser un vocabulaire difficile, des syntaxes complexes et des expressions idiomatiques telles que « dans le parc à ballons » et « hors de question ».
- Faites usage de suggestions visuelles, répétez les points importants et soulignez les mots clés.
- Surveillez chez les participants les expressions non verbales traduisant un manque de compréhension.

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

[X] This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.

[ ] This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").